

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARINA BURKO

**IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE ESCRITÓRIO
DE PROJETOS ADAPTADO ÀS NECESSIDADES DO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ**

CURITIBA

2012

MARINA BURKO

**IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE ESCRITÓRIO
DE PROJETOS ADAPTADO ÀS NECESSIDADES DO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ**

**Monografia apresentada à Coordenação do
curso MBA em Gerenciamento de Projetos
como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gerenciamento de
Projetos.**

Orientador: Prof. Dr. José Amaro dos Santos

CURITIBA

2012

A meu querido esposo,
por todo amor, carinho, incentivo,
paciência e compreensão.

Agradeço a Deus, pela capacidade e direção
que me tem dado em todas as áreas da vida.

Ao professor José Amaro dos Santos,
pelo conhecimento transmitido.

Tudo posso Naquele
que me fortalece.

Filipenses 4:13

RESUMO

Na busca por maior transparência e controle, a Administração Pública vem lançando mão do Gerenciamento de Projetos como instrumento de apoio à gestão em seus órgãos, possibilitando melhoria no desempenho dos projetos, aprimoramento na gestão dos recursos e alcance de maior efetividade na implementação das mudanças. Este estudo de caso apresenta o processo de implantação do Escritório de Projetos no Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, descrevendo etapas e fatores que influenciaram na adaptação do Escritório às necessidades específicas, peculiaridades e sazonalidade do serviço nessa Justiça Especializada. As lições aprendidas e sugestões de melhoria tornam-se úteis a órgãos de cultura e estrutura organizacional semelhantes, em face da escassez de literatura específica sobre a implantação de modelos de escritório de gerenciamento de projetos adaptados às necessidades dessas instituições.

Palavras-chave: Escritório de projetos. Gerenciamento de projetos. Tribunal eleitoral. Justiça eleitoral.

ABSTRACT

In the search for greater transparency and control, Public Administration has been using Project Management as a tool to support management in its Organs, enabling progress in projects performance, improving resources management and also obtaining greater effectiveness concerning changes implementation. This case study presents the implantation of a Project Management Office at Electoral Court of Paraná, describing the stages and the elements that had influenced in the adaptation of the office to the specific needs of the Electoral Justice, peculiarities and service seasonality of this specialized Justice. The lessons learned and improvement suggestions become useful to Organs of similar culture and organizational structure, considering the scarcity of specific literature on Project Management Office models implantation adapted to the needs in this kind of organization.

Keywords: Project Management Office. Project Management. Electoral Court. Electoral Justice.

LISTA DE SIGLAS

ABGP	- Associação Brasileira em Gerenciamento de Projetos
CMM	- <i>Capability Maturity Model</i>
CNJ	- Conselho Nacional de Justiça
COPEL	- Companhia Paranaense de Energia
EP	- Escritório de Projetos (Escritório de Gerenciamento de Projetos)
EAP	- Estrutura Analítica do Projeto
GP	- Gerenciamento de Projetos
IPMA	- <i>International Project Management Association</i>
LOA	- Lei Orçamentária Anual
OPM3	- <i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
PAD	- Processo Administrativo Digital
PCO	- <i>Project Control Office</i>
PMBok	- <i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMCOE	- <i>Project Management Center of Excellence</i>
PMI	- <i>Project Management Institute</i>
PMMM	- <i>Project Management Maturity Model</i>
PMP	- <i>Project Management Professional</i>
RBC	- Referencial Brasileiro de Competências (em Gerenciamento de Projetos)
SCI	- Seção de Comunicação Institucional
SECPEG	- Secretaria de Planejamento, Estratégia e Gestão
SERPRO	- Serviço Federal de Processamento de Dados
SIGO	- Sistema Integrado de Gestão Orçamentária
SPO	- Seção de Planejamento Orçamentário
SPO	- <i>Strategic Project Office</i>
TA	- Termo de Abertura
TI	- Tecnologia da Informação
TCU	- Tribunal de Contas da União
TRE-PR	- Tribunal Regional Eleitoral do Paraná
TSE	- Tribunal Superior Eleitoral

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	14
1.4 JUSTIFICATIVA	15
1.5 METODOLOGIA	15
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	18
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	21
2.3 <i>PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE</i>	24
2.3.1 <i>Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide</i>	24
2.4 <i>INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION</i> (IPMA)	25
2.5 ESCRITÓRIO DE PROJETOS	26
2.6 TIPOS, FUNÇÕES E POSIÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS	27
2.6.1 Tipos	27
2.6.2 Funções	29
2.6.3 Posição do EP na estrutura organizacional	31
2.7 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	31
2.7.1 A influência da estrutura organizacional no gerenciamento de projetos	34
2.8 INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADOÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS E IMPLANTAÇÃO DO EP	37

2.9 CONSULTORIA EXTERNA NA IMPLANTAÇÃO DO EP	39
2.10 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	40
2.11 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	44
2.11.1 Gestão de processos	44
2.11.2 Lições aprendidas	46
2.11.3 <i>Benchmarking</i> em gestão de projetos	47
2.11.3.1 Tipos de <i>benchmarking</i>	48
2.12 GESTÃO DA MUDANÇA	49
2.13 ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS	51
2.13.1 Planejamento	53
2.13.2 Implantação	55
2.13.3 Operação	56
2.13.4 Melhoria contínua	57
2.14 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS	58
3 ESTUDO DO CASO	60
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	60
3.1.1 Histórico	60
3.1.2 Estrutura	61
3.1.3 Organograma simplificado do TRE-PR	62
3.1.4 Modelo de gestão	64
3.2 O CASO	66
3.2.1 Histórico	66
3.2.2 Etapas de implantação	69
4 FATORES DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS ADAPTADO ÀS NECESSIDADES INSTITUCIONAIS DO TRE-PR	78

4.1 ADAPTAÇÃO DO ESCRITÓRIO ÀS NECESSIDADES DA INSTITUIÇÃO	78
4.2 CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA ESPECIALIZADA	80
4.3 COMPOSIÇÃO DA EQUIPE E POSIÇÃO DO ESCRITÓRIO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	80
4.4 GESTÃO PARTICIPATIVA	81
4.5 TRATAR A IMPLEMENTAÇÃO DO ESCRITÓRIO COMO UM PROJETO.....	82
4.6 APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	82
4.7 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM GP	84
4.8 MANTER A SIMPLICIDADE NO PROCESSO	85
4.9 A UTILIZAÇÃO DE <i>BENCHMARKING</i>	86
4.10 UTILIZAÇÃO DO TRABALHO E DA METODOLOGIA JÁ EXISTENTE	87
4.11 DOCUMENTAÇÃO DE MUDANÇAS	87
4.12 IMPLANTAÇÃO DO EP A PARTIR DE UM PILOTO	88
4.13 AMPLA COMUNICAÇÃO DURANTE A IMPLANTAÇÃO.....	88
5 LIÇÕES APRENDIDAS	90
5.1 ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GP	90
5.2 DIVULGAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO PRÉVIA SOBRE O MECANISMO DE ATUAÇÃO DO EP	91
5.3 A ESCOLHA DA EQUIPE DE IMPLANTAÇÃO E DOS GESTORES DO EP	91
5.4 O SISTEMA INFORMATIZADO DO EP	93
5.5 O GERENCIAMENTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	97
REFERÊNCIAS	101

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Nos Órgãos Públicos os projetos são iniciados principalmente para atender a demandas internas, de reestruturação de processos ou implantação de novas rotinas. Não existe preocupação formalizada com a obtenção de lucros; o orçamento provém da União, distribuído após aprovação pelo Congresso Nacional, em montantes no limite necessário ao custeio e despesas de investimento do Órgão durante um ano fiscal.

Muitos desses projetos não demandam recursos financeiros, contando apenas com o esforço do corpo de funcionários ou servidores. No entanto, as aquisições e contratações de obras e serviços públicos através de licitações são objeto de intensa regulamentação e controle, sendo que atrasos e mau gerenciamento podem provocar desperdício de recursos e gerar retrabalho.

Num cenário de escassez de recursos, com exigência crescente por serviços públicos de qualidade e enxugamento da máquina administrativa, reforça-se a importância da adoção de mecanismos eficazes de gestão que garantam maior controle e racionalização na utilização dos recursos em todas as esferas do poder público. Nesse contexto, a Administração Pública vem lançando mão do planejamento estratégico e de técnicas de gerenciamento que possibilitam o alcance de maior eficiência na gestão da coisa pública e que, ao mesmo tempo, atendem às peculiaridades e necessidades individuais de cada Órgão na busca pelo alcance das metas e objetivos institucionais.

As metodologias de gerenciamento de projetos e estruturas de suporte como o escritório de projetos ganham espaço no setor público, tendo em vista as novas características de gestão e controle que vem sendo aplicadas na busca pela modernização e transparência na administração.

A gestão eficaz de projetos transforma o planejamento em resultados. O gestor público deve ter em mente que o gerenciamento de projetos é um importante aliado na consolidação da administração gerencial, vez que auxilia na adoção de atitude proativa, na descentralização e na utilização mais racional do potencial dos servidores.

Em 2007, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), seguindo tendência de promover ações de padronização para o Poder Judiciário, publica a Resolução n.º 49, que instituiu o Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. Em 2009, com a Resolução n.º 70, o CNJ definiu a atuação do Núcleo de Gestão Estratégica nas áreas de gerenciamento de projetos, otimização de processos de trabalho e acompanhamento de dados estatísticos para gestão da informação.

Para atender à demanda o TRE-PR, por meio da Resolução n.º 566/2009, aprovou o plano estratégico do Tribunal e estabeleceu a implantação do Escritório de Projetos como um dos objetivos estratégicos para o período 2010-2014. Tal deliberação deriva não só da necessidade de o Tribunal atender às determinações do CNJ de alinhamento da estratégia nacional no Poder Judiciário, como também, da imposição de cumprimento de diretrizes Estratégicas do Tribunal Superior Eleitoral no sentido de alinhar nacionalmente a estratégia da Justiça Eleitoral. Além disso, em 2011, era meta imposta pelo CNJ para todo o Judiciário Nacional "a criação de unidade de gerenciamento de projetos para auxiliar a implantação da gestão estratégica". Essa meta foi definida em dezembro de 2010, no 4.º Encontro Nacional do Judiciário, promovido pelo Conselho. Todas essas diretrizes foram consideradas quando do planejamento e demais fases do projeto de implantação do Escritório de Projetos no TRE-PR.

Uma vez que os projetos são instrumentos para o alcance dos objetivos e metas do Poder Judiciário, torna-se urgente a necessidade de implantação de metodologias de gerenciamento de projetos que levem à condução e monitoramento dos projetos de forma padronizada, uniformizando o gerenciamento de projetos no âmbito dos Tribunais. A Justiça Eleitoral, ambiente desse estudo, apresenta portfólio de projetos particular, com programas e projetos de relevância nacional que demandam cumprimento rigoroso de escopo, cronograma e custos. O maior desses programas, definido no TRE-PR como "Projeto Eleições", culmina com a realização da eleição. Esta etapa do projeto é crucial; não podem ocorrer atrasos. A eleição tem que ocorrer em data e hora marcadas.

A necessidade de adoção de metodologia de gerenciamento de projetos no TRE-PR deriva da observação de dificuldades no gerenciamento dos projetos, principalmente em relação à ausência de controle centralizado das ações. Os projetos são, algumas vezes, executados isoladamente pelos setores e gerenciados num contexto pessoal de conhecimento de seus gestores, sem padronização institucional no planejamento e na execução, o que impacta no tempo de execução e no custo dos projetos, gerando retrabalho e dificultando, muitas vezes, a execução orçamentária. Além disso, conhecimentos e lições aprendidas que poderiam instrumentar outros projetos se perdem pela falta de registro e compartilhamento. É fato que os servidores do TRE-PR procuram realizar suas atividades de forma eficiente, buscando sempre o melhor resultado, de acordo com as normas e atribuições estabelecidas no Regimento Interno do Tribunal. Contudo, há necessidade de melhorar a comunicação entre administração, chefias, patrocinadores e gerentes de projetos, de modo a dar visibilidade corporativa aos projetos em execução nas diversas Secretarias do Órgão.

O tema "Gerenciamento de Projetos" começou a ser formalmente difundido no Tribunal no segundo semestre de 2009, quando houve uma primeira tentativa de implantação do EP na instituição. Partiu-se de uma capacitação que, além de focar conceitos e melhores práticas, procurou demonstrar aos servidores a importância da estruturação do trabalho, com planejamento prévio de todas as etapas do ciclo de vida dos projetos.

Contudo, não havia um modelo prescrito a ser seguido para a implantação. Embora o conhecimento em gerenciamento de projetos seja vasto, não existe ainda literatura específica que, à luz das melhores práticas, aborde o processo de implantação do Escritório de Projetos no âmbito da Justiça eleitoral, com alinhamento e adaptação às necessidades particulares dessa Justiça especializada.

O problema de pesquisa que orienta esta monografia é a geração de conhecimento para o processo de implantação de estruturas de gerenciamento de projetos em Órgãos da Justiça Eleitoral, a partir do caso prático. O processo de implantação do Escritório de Projetos no TRE-PR evidenciou erros e acertos que poderão ser explorados e aplicados, tornando-se úteis aos demais Órgãos da Justiça Eleitoral e a Órgãos de cultura e estrutura organizacionais semelhantes.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo geral

Apresentar como ocorreu a implantação do Escritório de Projetos no Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, descrevendo as principais lições aprendidas e os fatores de sucesso na implantação de um modelo adaptado, de modo que instituições semelhantes possam conhecer esta experiência e utilizá-la no planejamento da implantação de seus próprios Escritórios.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as etapas da implantação do Escritório de Projetos no TRE-PR;
- b) Analisar, à luz da teoria e do caso estudado, os fatores de sucesso na implantação de um modelo de EP adaptado às necessidades institucionais, peculiaridades e sazonalidade dos serviços no TRE-PR;
- c) Descrever as principais lições aprendidas durante a implantação do EP no TRE-PR.

1.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo limita-se a descrever o processo de implantação do Escritório de Projetos no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, identificando os fatores que facilitaram ou dificultaram o processo, resultando num repositório de lições aprendidas e recomendações aplicáveis à implantação dessa estrutura em instituições semelhantes.

1.4 JUSTIFICATIVA

A revisão bibliográfica oferece uma compilação de conhecimentos já consolidados sobre Gerenciamento de Projetos, Escritório de Projetos e seus modelos, forma de implantação, posicionamento na estrutura organizacional e funções. Porém, apesar de o tema ser amplamente difundido, ainda não se dispõe de literatura específica sobre processo de implantação de EP no contexto da Justiça Eleitoral.

Assim, pode ser de grande utilidade a disponibilização das lições aprendidas durante a implantação do EP no TRE-PR. O trabalho descreve um caso específico que, à luz da teoria aplicada, pode fornecer conhecimento aos gerentes de projetos de Órgãos similares, possibilitando a exploração, ampliação e aplicação do aprendizado na adoção de estruturas semelhantes em suas instituições. Nas considerações finais são apontadas oportunidades de melhoria e aprimoramento ao caso, contribuindo para o planejamento e execução de projetos análogos.

1.5 METODOLOGIA

Essa monografia pretende descrever "como transcorreu a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos no Tribunal Regional Eleitoral do Paraná", "como se procedeu à adaptação da estrutura às necessidades específicas, peculiaridades e sazonalidade dos serviços no Órgão" e "como as lições aprendidas nesse processo podem ser úteis na implantação dessa estrutura em Órgãos semelhantes".

Conforme citado em Yin (2001, p.21-33), a adoção do método do Estudo de Caso mostra-se como estratégia adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo "como" e "por que", e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais. O autor afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenô-

meno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas"; [...] beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

Danton (2002, p.18) explica que o "estudo de caso parte de uma lógica dedutiva. O caso é tomado como uma unidade significativa do todo". O argumento dedutivo "tem o propósito de explicitar o conteúdo das premissas", portanto, "os argumentos dedutivos ou estão corretos ou incorretos, ou as premissas sustentam de modo completo a conclusão ou, quando a forma é logicamente incorreta, não a sustentam de forma alguma" (LAKATOS e MARCONI, 1991, p.57).

Quanto ao foco temporal, o Método do Estudo de Caso é bastante amplo, pois permite que o fenômeno seja estudado com base em situações contemporâneas ou que já ocorreram e são importantes para a compreensão das questões ora estudadas.

Segundo Goode & Hatt (1969, p.422), o método do estudo de caso "[...] não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado." Conforme Fachin (2005, p.45) "sua principal função é a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e que geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis". Trata-se de uma abordagem qualitativa frequentemente utilizada para a coleta de dados em estudos organizacionais. Como explica Fachin (2005, p.81), a utilização de variáveis qualitativas representa um conjunto de valores organizados de forma sistemática, representando determinadas propriedades que consideram um critério de qualidade. Trata-se antes de uma medida analítica do que matemática.

Para Martins (2006, p.69), o método do Estudo de Caso tem características peculiares, definido como uma "estratégia de pesquisa em profundidade de um caso, que possibilita o estudo de fenômenos contemporâneos, [...] em que o pesquisador tem, geralmente, pouco controle sobre os eventos comportamentais". Martins cita ainda que os eventos pesquisados no Estudo de Caso inserem-se em "algum contexto da vida real" para o qual "não são apropriadas formulações de objetivos e hipóteses".

Considerando o que foi descrito acima sobre o estudo de caso e, sendo a autora desse trabalho membro da equipe de implantação do EP no TRE-PR, fez-se uso, além de análise documental e pesquisa bibliográfica, da técnica de observação participativa como principal meio de coleta de dados. A observação direta possibilita um contato estreito do pesquisador com o caso estudado. Segundo Lüdke e André (1986) a técnica de observação direta permite que o observador recorra a seus conhecimentos e experiências como fontes para o processo de compreensão e interpretação do caso estudado.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

No primeiro capítulo são apresentados contextualização, relevância e delimitações do estudo, justificativa e objetivos do trabalho. Também é descrita a metodologia utilizada para o desenvolvimento do tema. No segundo capítulo tem-se uma revisão bibliográfica sobre os principais temas em gerenciamento de projetos e implantação do escritório de projetos. No terceiro capítulo é apresentada a Organização e o caso prático, descrevendo como se deu a implantação do EP no TRE-PR. No quarto capítulo são comentados, à luz do referencial teórico, os fatores que contribuíram para o sucesso da implantação de um modelo de escritório adaptado às necessidades institucionais. No quinto capítulo são descritas as lições aprendidas durante o processo de implantação. Por fim, no sexto capítulo, as considerações finais e recomendações aplicáveis à implantação de um modelo adaptado de Escritório de Projetos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

A Administração Pública contemporânea está arrimada no modelo burocrático de gestão. Max Weber (2004, p.525 citado por COMPARATO, 2006, p.639), explica que a instância administrativa, tanto no Estado quanto na sociedade privada, assume a forma de organização, com funções e poderes distribuídos hierarquicamente. Essa forma de exercício de poder revelou-se mais eficiente que todos os demais por tratar-se de um tipo de dominação com superioridade técnica, uma vez que, exercida por funcionários treinados é muito mais eficaz do que outras formas como as colegiadas ou honorárias.

Diferencia-se do modelo Patrimonialista¹, no qual havia uma confusão entre Público e Privado. Conforme observa Violin (2007, p.226), "os detentores das posições públicas de responsabilidades não compreendiam a distinção fundamental entre os domínios do privado e do público". No Brasil, durante o período patrimonialista, o Estado é visto como extensão do Poder de seus dirigentes. Não se fazia distinção entre a coisa pública e o patrimônio privado

A concepção de Administração Pública Burocrática começa a tomar corpo durante o governo de Getúlio Vargas:

¹ Também hoje, portanto, não é unívoca a delimitação das esferas do direito público e do privado. Muito menos ainda aconteceu isso no passado. Podia até mesmo inexistir a possibilidade de uma distinção. Isso acontece quando todo direito e todas as competências, especialmente todos os poderes de mando, têm o caráter de privilégios pessoais (na maioria das vezes, tratando-se do chefe do Estado), denominados "prerrogativas". Nesse caso, o poder político, do ponto de vista jurídico, não tem estrutura de instituição, mas apresenta-se na forma de relações associativas e compromissos concretos dos diversos detentores e pretendentes de faculdades de mando subjetivas. Quanto à sua natureza, o poder de mando político, o do pai de família, o do senhor territorial ou o do senhor de servos não diferem neste caso: trata-se da situação de "patrimonialismo".

O crescimento do Estado exigia quantidade maior de funcionários públicos. Na República Velha, os funcionários eram nomeados na base do clientelismo, ou seja, em troca do apoio político para quem os tinha indicado para o emprego. Vargas, ao contrário, propunha criar um corpo de burocratas capacitado e eficiente, independente de interesses clientelistas. Ou seja, funcionários seriam servidores **públicos** (de todos) e não servidores deste ou daquele político ou grupo de interesse. Para isso criou, em 1938, o **Departamento Administrativo de Serviço Público (DASP)** que passou a controlar a administração pública. O DASP promovia concursos públicos (para ser funcionário público, não adiantava mais ser amigo de político: agora era preciso tirar nota boa nas provas) e promovia os funcionários que tivessem méritos como administradores. [...] Apesar disso, o DASP não conseguiu acabar com o apadrinhamento. Muitos funcionários públicos eram extranumerários [...]. De qualquer modo, os estudiosos concordam que houve avanços na Administração Pública (SCHMIDT, 2005, p.570).

Conforme explica Bresser Pereira (2001, p.241), a administração pública burocrática era superior à administração patrimonialista do Estado. Contudo, a eficiência era duvidosa; o modelo era lento e dispendioso. Num Estado pequeno, do tipo liberal, tal fato não tinha maiores repercussões. Mas, com o advento do Estado Social, que assumia um crescente número de serviços sociais, o problema da eficiência tornou-se crucial. Surge aí o ideal da administração gerencial inspirada na administração empresarial:

[...] pautaria-se pela descentralização política (recursos e atribuições) para os níveis regionais e locais; descentralização administrativa (gerentes autônomos); organizações com poucos níveis hierárquicos, ao invés de piramidais; confiança limitada ao invés da desconfiança total; controle a *posteriori* dos processos administrativos; e administração voltada ao atendimento do cidadão ao invés de autorreferida (BRESSER PEREIRA, 2001, p.239).

Devido à ineficácia da máquina pública ocorreram mudanças importantes nas políticas mundiais a partir dos anos 80, com o objetivo de modernizar e agilizar a gestão pública. Surgem a Administração Pública Gerencial e o Governo Empreendedor. Tais modelos são pautados na administração gerencial, voltada para resultados, com políticas descentralizadoras baseadas em valores de competitividade, eficácia e eficiência (KETTL, 1999, p.75-121; SECCHI, 2009).

A modernização gerencial representa um requisito de excelência para as instituições públicas; espera-se, por meio dele, não apenas melhorar a efetividade da gestão nas organizações públicas, mas também proporcionar aos gestores públicos os recursos necessários para seu desempenho, frente aos projetos operacionais (SECCHI, 2009).

A reforma administrativa e gerencial no Brasil foi acentuada no período de 1995 a 2002, quando Luis Carlos Bresser Pereira esteve à frente do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), com a busca de estratégias eficazes, de desempenho eficiente, de correção e de competência no ato de governar (RABELLO, 2007). Esse ideal tornou-se o mote da administração pública contemporânea, permeando os poderes, inclusive o Judiciário, com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) através da Emenda Constitucional n.º 45, de 30 de dezembro de 2004. O Conselho é encarregado de controlar a atuação administrativa e financeira dos órgãos do Poder Judiciário brasileiro, desenvolvendo ações e projetos destinados a promover o controle administrativo e processual, além de contribuir para o aumento da transparência no Judiciário.

No 4.º Encontro Nacional do Judiciário, promovido pelo CNJ em dezembro de 2010, foram definidas as metas para o ano de 2011. Por votação, os presidentes de noventa e um tribunais brasileiros escolheram quatro metas para todo o Judiciário e uma meta específica para cada segmento de Justiça – Eleitoral, Federal, Militar e Trabalhista, com exceção da Justiça Estadual. A Meta 1 desafia todos os segmentos de Justiça a "criarem unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica". A definição dessa meta trouxe uma nova perspectiva para as instituições judiciárias visto que, ao aplicarem as práticas de gerenciamento de projetos ampliam-se as oportunidades para inovação, obtenção de resultados, ganho de eficiência e qualidade.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Com o aumento da quantidade de projetos e o reconhecimento de sua importância para as organizações, faz-se necessário assegurar uma forma padronizada para sua execução e monitoramento e com isso possibilitar uma visão centralizada e precisa sobre o andamento de cada projeto da instituição. Kerzner (2002, p.17) define o gerenciamento de projetos como "o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir os seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto".

O Gerenciamento de Projetos compreende as atividades de coordenação e desenvolvimento dos projetos, do planejamento ao encerramento. O PMI (2004, p.8) define o conceito de gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos, estando seu ciclo de vida (do gerenciamento) organizado em cinco fases ou grupos de processos simultâneos, distribuídos em nove áreas de conhecimento, como se pode melhor observar no quadro 1. Em seu capítulo 3, o PMBOK apresenta o contexto do que o PMI chama de "moderno gerenciamento de projetos" (p.41).

O GP foi originariamente empregado na área militar, no período pós-Segunda Guerra. Por anos esteve adstrito a projetos espaciais, de armamentos e grandes obras de engenharia civil. A partir dos anos setenta começou a ser aplicado nos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, e tem sido fundamental para transformar o planejamento em resultados, possibilitando otimizar a alocação de recursos, reduzir imprevistos e trazer maior eficiência à gestão de projetos. Para Vargas (2009, p.4) o gerenciamento de projetos não deve ser visto como modismo, mas como uma "proposta para se estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental".

PROCESSOS DE ÁREA DE CONHECIMENTO	GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Integração	- Desenvolver o termo de abertura do projeto	- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	- Orientar e gerenciar a execução do projeto	- Monitorar e controlar o trabalho do projeto - Realizar o controle integrado de mudanças	- Encerrar o projeto ou fase
Escopo		- Coletar requisitos - Definir o escopo - Criar EAP		- Verificar o escopo - Controlar o escopo	
Tempo		- Definir as atividades - Sequenciar as atividades - Estimar os recursos de atividade - Estimar a duração das atividades - Desenvolver o cronograma		- Controlar o cronograma	
Custos		- Estimar os custos - Determinar o orçamento		- Controlar os custos	
Qualidade		- Planejar a qualidade	- Realizar a garantia da qualidade	- Realizar o controle da qualidade	
Recursos Humanos		- Desenvolver o Plano de recursos humanos	- Mobilizar a equipe do projeto - Desenvolver a equipe do projeto - Gerenciar a equipe do projeto		
Comunicações	- Identificar as partes interessadas	- Planejar as comunicações	- Distribuir as informações - Gerenciar expectativas das partes interessadas	- Reportar o desempenho	
Riscos		- Planejar o gerenciamento de riscos - identificar os riscos - Realizar a análise qualitativa de riscos - Realizar a análise quantitativa de riscos		- Monitorar o controle de riscos	
Aquisições		- Planejar aquisições	- Conduzir aquisições	- Administrar as aquisições	- Encerrar as aquisições

QUADRO 1 - MAPEAMENTO ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSOS E AS ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
 FONTE: PMI (2004, p.70)

A capacidade de uma organização de pôr em prática a estratégia está fortemente relacionada à competência para gerenciar seus projetos e programas (CARVALHO *et al.*, 2005, p.17). Programas são conjuntos de projetos inter-relacionados que visam um objetivo comum, difícil de ser atingido caso esses projetos sejam gerenciados isoladamente (LYCETT; RASSAU; DANSON, 2004, p.289-299). Já o termo portfólio foi adaptado de seu uso em economia e finanças, onde traduz o conjunto de investimentos da organização, a "carteira de títulos" (HOUAISS, 2001, p.2267). O

termo é aplicável, já que os projetos demandam investimento de recursos pessoais, materiais e financeiros; portfólio é, portanto, o conjunto de projetos e/ou programas de uma organização, não necessariamente relacionados ou interdependentes. Resumidamente, o gerenciamento do portfólio de projetos consiste em se ter uma visão geral do conjunto dos projetos da organização e decidir quais devem ser priorizados ou postergados, quais requerem ações ou ajustes imediatos e quais devem ser descontinuados (PRADO, 2004, p.192-193).

Nas instituições públicas, o gerenciamento de projetos é uma prática que surge trazendo novos métodos de gestão, com objetivo de promover a autonomia e o alcance de mais eficiência e qualidade na entrega de obras e serviços, em resposta à exigência por melhores resultados na Administração.

O Setor público difere do privado em muitos aspectos, mas percebe-se uma aproximação entre os dois na medida em que se observa a preocupação do setor público com produtividade e resultados (OSÓRIO, 2005, p.10). Atualmente, notam-se muitos esforços no sentido de se adotar uma Administração Pública moderna e gerencial, por meio da utilização de técnicas que proporcionam flexibilidade, descentralização e transparência. As modificações empreendidas nesse modelo de gestão demandam aprimoramento no que se refere à aplicação de ferramentas inovadoras e às práticas de gerenciamento de projetos.

Valle *et al.* (2007, p.55-58) comentam que o maior desafio do gerenciamento de projetos na esfera pública é a gestão dos aspectos humanos, uma vez que nas organizações públicas a comunicação geralmente é difícil, distorcida e incompleta, sendo difícil chegar a um consenso sobre objetivos, métodos e técnicas a serem aplicados para se alcançar os resultados almejados. Os autores ainda afirmam que o gerente de projetos na área pública deve possuir conhecimentos técnicos e estar diretamente envolvido na liderança e nas atividades do projeto, dispondo de aptidão para gerenciar os conflitos que possam surgir.

2.3 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

Alguns institutos tornaram-se mundialmente conhecidos devido ao seu trabalho de padronização e disseminação de boas práticas em Gestão de Projetos. Um deles é o *Project Management Institute* (PMI), instituição sem fins lucrativos fundada em 1969, na Pensilvânia, Estados Unidos. Atualmente, o PMI conta com mais de 300.000 associados em mais de 160 países. Todos os principais setores estão representados, inclusive tecnologia da informação, defesa, aeroespacial, serviços financeiros, telecomunicações, engenharia, construção, agências governamentais, seguro, saúde e outros.

A meta principal do PMI é avançar na prática, na ciência e na profissão de Gerenciamento de Projetos em todo o mundo, de maneira consciente e pró-ativa, para que as organizações em todos os lugares apoiem, valorizem e utilizem o gerenciamento de projetos. Além das oportunidades de associação, o PMI administra e coordena um programa de credenciamento que promove o desenvolvimento da profissão e da carreira, o *Project Management Professional* (PMP®), iniciado em 1984, atualmente com mais de 240.000 certificados em todo o mundo.

2.3.1 *Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide*

Obra publicada pelo PMI que contém um compêndio do conhecimento em Gerenciamento de Projetos obtido a partir das trocas de experiências e sessões de estudo promovidas pelo PMI em seus vários projetos e Capítulos em diversos países. Segundo Duncan (1996, p.3), essa publicação consolida as melhores práticas em gerenciamento de projetos. Dinsmore (2003, p.xxx-xxxii) destaca que o PMBOK 2000 serve como base para orientar profissionais que buscam conhecimentos em gerência de projetos. Nele são tratados aspectos da gerência de projetos como ciclo de vida, processos de gerenciamento e suas interações. (CLELAND; IRELAND, 2002, p.23-24) ainda comentam que neste guia os processos são definidos por entradas e saídas, ligados através de subprocessos identificados como ferramentas e/ou técnicas.

O próprio PMI, contudo, destaca que o Guia não é completo e nem conclusivo. Ele não contém uma metodologia definida para gerenciamento de projetos, pois não inclui os modelos de documentos e ferramentas e não apresenta a sequência (ordem lógica) para o gerenciamento de projetos. Portanto, a metodologia que cada organização ou gerente de projeto vai aplicar no contexto de seus projetos é de livre escolha, devendo-se atentar para as melhores práticas em gerenciamento de projetos.

Quando existem conhecimentos e práticas que não aproveitam a todas as categorias de projetos, aplicam-se as extensões de área de aplicação do Guia PMBOK. A Extensão para Governo do Guia PMBOK é um subconjunto do Guia PMBOK 3.^a edição, publicado em 2006. Ela apresenta uma visão geral dos fundamentos da gestão de projetos, reconhecidos como boas práticas, aplicável a projetos governamentais com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia no gerenciamento desses projetos. Não deve ser entendido como substituto do Guia, mas como uma extensão que indica como transportar e adaptar os conceitos do PMBOK para o cenário dos projetos conduzidos por governos eleitos e custeados por taxas e impostos de natureza compulsória.

2.4 *INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA)*

É uma das mais antigas organizações internacionais em gestão de projetos. Foi criada em Viena, em 1965, por um grupo de gestores internacionais de projetos e funciona como uma rede de associações espalhadas pelos vários continentes, cada uma responsável pelo desenvolvimento da gestão de projetos no seu país, de acordo com os princípios orientadores da IPMA e em função das especificidades econômicas, políticas e culturais do local. Atualmente o IPMA representa mais de 120.000 membros em 55 Associações em todos os continentes. No Brasil, a IPMA é representada pela Associação Brasileira em Gerenciamento de Projetos (ABGP), que publicou em 2004 o manual RBC - Referencial Brasileiro de Competências em

Gerenciamento de Projetos, o qual descreve os processos que constituem a base para a avaliação dos conhecimentos técnicos dos candidatos à certificação como Gerentes de Projeto. No RBC, além dos elementos de conhecimento do gerenciamento de projetos, está contemplada também uma ampla estrutura para a avaliação das competências do profissional de gerenciamento de projetos.

2.5 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Com a crescente utilização das práticas de gerenciamento de projetos surgiu a necessidade de adoção de um método padronizado para implantação de procedimentos, técnicas e ferramentas de gestão de projetos em nível corporativo. O EP torna-se necessário à medida que as informações sobre gestão de projetos crescem consideravelmente dentro da organização. Ele é a unidade da empresa que detém visão geral de todo o portfólio de projetos, podendo fornecer informações rápidas sobre cada um deles, auxiliando assim na tomada de decisão. O PMI (2004) define o Escritório de Projetos como uma estrutura de apoio ao GP na organização por meio de padronização, fornecimento de metodologia, sistemas e treinamento, podendo, ele mesmo (o EP) gerenciar diretamente os projetos na instituição (PMI, 2004, p.17).

A adoção de um Escritório de Projetos proporciona à organização o alcance de diversos benefícios por meio da consolidação de funções do gerenciamento de projetos. A tarefa de gestão é facilitada quando o trabalho pode ser definido em projetos; a atribuição de deveres é mais precisa, o controle é simplificado e quem executa o trabalho pode sentir seu cumprimento (CLELAND; IRELAND, 2002, p.3-4).

Para Kerzner (2002, p.107,116, 143,149), o EP é reconhecido como centro de excelência em gestão de projetos, colaborando com o desenvolvimento da maturidade em GP na organização, promovendo a melhoria das práticas, técnicas e ferramentas de gerenciamento e garantindo que os projetos sejam executados de forma padronizada, alinhados à estratégia organizacional e à visão de futuro da

instituição. Na visão do autor, o EP, na atualidade, tem o objetivo de dar suporte ao planejamento estratégico, fazendo a gestão do portfólio e promovendo a melhoria contínua, de modo que os projetos possam contribuir cada vez mais para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

2.6 TIPOS, FUNÇÕES E POSIÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

2.6.1 Tipos

Não há modelo único de EP a ser adotado pelas organizações. Ele pode variar de acordo com o grau de maturidade em gerenciamento de projetos, aspectos culturais e estrutura organizacional. Cada organização deve adaptar seu modelo alinhando-o aos propósitos estratégicos. Como estrutura gestora do portfólio de projetos, esse modelo deverá orientar esforços na direção estratégica definida pela organização; sua meta será servir às necessidades dessa gestão.

Kerzner (2003, p.13), propõe um modelo com três tipos de escritórios de gerenciamento de projetos: funcional, de grupo de clientes e corporativo. Da mesma forma, Crawford (2002, p.56) também define três tipos para um EP, classificando-os em três níveis. No nível 1, os escritórios focados no controle dos projetos; no nível 2, os escritórios voltados para a área de negócio e no nível 3, os escritórios com foco no suporte à gestão estratégica do portfólio de projetos:

- a) Escritório de Controle de Projetos: modelo característico para projetos únicos ou programa. É o responsável por construir eficiência nos projetos por meio da aplicação das práticas de gerenciamento de projetos. O gerente do escritório é o gerente de todos os projetos da organização e deve buscar apresentar resultados quanto ao alcance de metas, custos, prazos, etc.

- b) Escritório de Projetos como Unidade de Negócio: gerencia projetos múltiplos. Apoia uma unidade de negócios ou departamento da organização por meio da integração de vários projetos e da coordenação do uso de recursos comuns. Cuida, ainda, de gerenciar mudanças culturais na organização, disseminando a cultura do gerenciamento de projetos nas demais áreas da empresa.
- c) Escritório Estratégico de Projetos: É o centro de suporte corporativo aos projetos; atua como um repositório central de processos, padrões e metodologias. Tem nível corporativo de autoridade que lhe permite gerenciar o portfólio de projetos de acordo com as estratégias da organização.

Englund, Graham e Dinsmore (2003, p.10) consideram 4 modelos, distribuídos também em 3 níveis, uma vez que os conceitos em GP podem ser aplicados a uma unidade de negócio, um departamento ou em toda organização, respectivamente níveis 1, 2 e 3. Para o autor, no nível 1 estaria o *Project Control Office (PCO)*, no nível 2, o *Project or Program Office* e o *Project Management Center of Excellence (PMCOE)* e no nível 3 ou corporativo, o *Strategic Project Office (SPO)*. No nível mais baixo encontramos o EP dedicado a um grande projeto ou programa, ou ainda, desenhados para uma divisão ou departamento. No nível 3 está o EP comprometido em transformar as práticas de gerenciamento em toda a organização, o Escritório de Projetos Estratégico. Ele agrega as funções desempenhadas por ambos, o Escritório de Projetos ou Programas e o Centro de Excelência. É responsável por alocar e gerir recursos para os projetos, gerir o portfólio de projetos da organização, coordenar os gerentes de projetos e promover seu desenvolvimento, além de prover e manter os processos e a metodologia de gerenciamento de projetos na instituição. Para que possa atingir seus objetivos é fundamental que disponha de autoridade na estrutura organizacional e autonomia decisória sobre o portfólio.

Quanto ao alinhamento estratégico, Dinsmore (2010) ressalta que o Escritório de Projetos Estratégico está ligado à alta direção, alinha-se aos objetivos estratégicos da empresa e reflete-se em toda organização. Vargas (2003) cita que esse tipo de EP

presta assessoria à alta administração fornecendo as informações sobre o andamento dos projetos, assistência na escolha e contratação dos gerentes de projeto e fornecedores, participando da avaliação de seu desempenho. A equipe do EP participa das reuniões com os *stakeholders* dos projetos e acionistas da organização, auxiliando também no estabelecimento da carreira e políticas salariais para os gerentes de projetos.

Não existe um consenso sobre os diferentes tipos de escritórios de projetos, mas, apesar da diferença de nomenclatura, a maioria das atribuições associadas a cada tipo (ou nível) de escritório de gerenciamento de projetos se mantém relativamente constante entre os vários autores citados. A escolha entre um modelo ou outro ocorre na definição de funções e na autoridade delegada ao Escritório. Hobbs e Aubry (2007, p.72-77) comentam que é difícil aplicar a tipologia resumida a três ou cinco modelos para definir a adoção de um modelo específico no cenário real das organizações. Casey e Peck (2001, p.40-47) afirmam que nenhum modelo de EP se encaixa perfeitamente em uma empresa e, desta forma, a opção por um modelo não seria o mais recomendado na fase de planejamento da estrutura a ser adotada. Os autores concordam com Dinsmore (1999) quando concluem que o tipo de EP a ser adotado dependerá das necessidades vivenciadas pela organização e poderá resultar da combinação entre os diversos modelos propostos. Crawford (2002, p.55-58) ainda argumenta que os modelos não são excludentes entre si, uma vez que organizações mais complexas podem ter mais de um EP. O modelo mais adequado é aquele que se alinha aos aspectos culturais da organização e de seus funcionários, sendo influenciado pela forma como a empresa está organizada estruturalmente.

2.6.2 Funções

Segundo o PMI (2004, p.17), o EP centraliza o gerenciamento de projetos sob seu domínio, coordenando, priorizando, planejando e executando o portfólio diretamente ligado ao objetivo geral de negócios da organização ou do cliente.

As funções atribuídas ao Escritório de Projetos geralmente estão relacionadas aos problemas que a organização enfrenta no gerenciamento de seus projetos. O conhecimento de tais dificuldades é de grande valia, permitindo que se possam determinar as atribuições iniciais do EP no sentido de saná-las. (VALERIANO, 2005, p.103).

Para Cleland e Ireland (2002) o EP não deve ter a intenção de substituir os gestores na tomada de decisão relativa aos projetos, mas contribuir fornecendo informações que apoiem esse processo. O EP "é o que a organização quer que ele seja [...] definido pelas necessidades de negócio da organização e cresce com aquelas necessidades" (Cleland e Ireland 2002, p.61).

Kerzner (2002, p.143-145) considera o EP como um centro de controle e de apoio aos times de projeto, cujos principais objetivos e funções são o desenvolvimento da metodologia de gestão de projetos, a centralização e padronização das informações e documentos dos projetos, com manutenção de seu histórico. Para o autor, além de definir as competências dos gerentes e promover o aprendizado organizacional, o escritório deve prover total apoio aos gerentes de projetos, facilitando seu trabalho através da padronização de modelos e metodologia, além da prestação de suporte que possibilite a realização dos projetos com sucesso.

No entendimento do Conselho Nacional de Justiça, a implantação de uma unidade de gerenciamento de projetos implica no estabelecimento de uma estrutura capaz de promover, dentre outros:

- Alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos dos tribunais;
- Gerenciamento do portfólio de projetos estratégicos;
- Elaboração e implantação de metodologia de gerenciamento de projetos, com padronização de documentos e procedimentos;
- Assessoramento à alta gestão nas decisões acerca dos projetos estratégicos e na escolha de ferramentas de gerenciamento;
- Orientação aos gerentes na condução de todas as etapas de execução dos projetos;
- Disponibilização permanente de informações sobre os projetos em andamento para o público interno e externo.

2.6.3 Posição do EP na estrutura organizacional

Block e Frame (1998, p.78) defendem que "o EP deve ser localizado onde faça mais sentido" para a organização. Consultorias que implantaram essa estrutura relatam que o EP que se situa no nível mais próximo da alta administração geralmente tem mais chances de sucesso (ARCHIBALD, 2003, p.155-156; 195).

Segundo Crawford (2002, p.80) a integração do EP às atividades da organização em nível corporativo garante sua utilização mais efetiva. Um Escritório Estratégico de Projetos "é o lugar adequado para acompanhar as tendências corporativas [...] com dados para decisões sobre contratar ou terceirizar". Além disso, a alta gestão tem mais subsídios para deliberar quando está envolvida no processo de gestão do EP.

Conforme Prado (2000, p.91), para se definir o nível e posicionamento do EP na instituição é importante considerar a estrutura organizacional e, ao adotar um EP de abrangência corporativa, alocar gestores capacitados, com influência na organização. Este modelo é indicado para executar projetos estratégicos da instituição e também para ser utilizado em Órgãos do Governo, onde há dificuldade de se formalizar a carreira de gerente de projeto. O autor ainda acrescenta que a missão de disseminação do conhecimento em GP para toda a organização é própria do EP corporativo ou estratégico.

2.7 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Oliveira (2004, p.88) conceitua a estrutura organizacional como sendo o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais da empresa. Ela é um instrumento básico para o desenvolvimento e implantação do plano organizacional de empresas e sua conformação permitirá o alcance dos objetivos delineados para a organização. A escolha da

estrutura organizacional apropriada depende da análise do tamanho da empresa, ambiente, tecnologia e estratégia de crescimento e sobrevivência.

Para Mintzberg (1995, p.10), a estrutura de uma organização se traduz pela "soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas". O autor divide uma organização em cinco partes básicas:

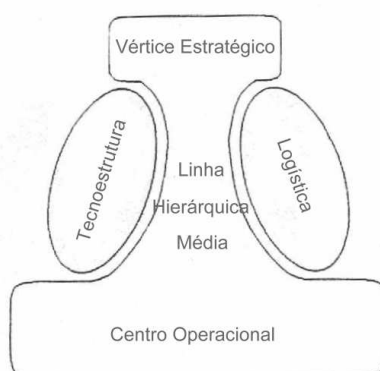


FIGURA 1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

FONTE: Mintzberg (1995, p.19)

Com base nessa divisão e nos mecanismos de coordenação das tarefas, o autor conclui acerca das cinco possíveis configurações que uma organização pode assumir, as quais foram relacionadas no quadro 2.

Segundo Mintzberg (1995, p.22), a configuração em estrutura simples envolve especialização vertical e controle entre pessoas e unidades, enfatizando níveis de supervisão sem mecanismos formais e onde a maior parte do controle está com o gerente. Os mecanismos de coordenação geralmente são pessoais. A organização é piramidal e, à medida que vai crescendo, acrescentam-se camadas administrativas e departamentos mais especializados. Conforme aumenta o número de camadas administrativas, a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação vão ficando mais elaborados e criam-se mais controles formais. A organização se altera; a gerência passa a ter diversos níveis de autoridade e diminuem a informalidade e individualidade na instituição.

PARTES BÁSICAS DE UMA ORGANIZAÇÃO	MECANISMOS DE COORDENAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Cúpula estratégica: grupo encarregado de assegurar o cumprimento da missão de uma organização e de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou exercem poder sobre a organização. • Linha intermediária: gerentes com autoridade formal que fazem a ligação da cúpula com o núcleo operacional. • Assessoria de apoio: unidades especializadas, criadas para dar apoio à organização, alocadas fora de seu fluxo de trabalho operacional. • Tecnoestrutura: analistas incumbidos de implementar as formas de padronização na organização. • Núcleo operacional: composto pelos operadores, que perfazem o trabalho básico relacionado com a produção de bens ou prestação de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustamento mútuo: comunicação informal entre os participantes no processo de coordenação do trabalho. • Supervisão direta: um servidor possui a responsabilidade pelo trabalho dos demais, cabendo a ele a instrução e o monitoramento. • Padronização dos processos: a execução das tarefas é específica ou programada. • Padronização das saídas: os resultados do trabalho são especificados. • Padronização das habilidades: o tipo de treinamento necessário para executar a tarefa é especificado.
CINCO POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES DE UMA ORGANIZAÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura simples: baseada na supervisão direta, onde a cúpula estratégica é componente chave; a cúpula pode exercer tração para a centralização, mantendo controle sobre a tomada de decisões. • Burocracia mecanizada: baseada na padronização dos processos de trabalho, onde a tecnoestrutura é o componente principal; a tecnoestrutura pode exercer tração para a padronização, favorecendo a descentralização horizontal. • Burocracia profissional: baseada na padronização de habilidades, onde o núcleo operacional é componente chave; ocorre quando há descentralização horizontal e vertical, com relativa autonomia, pela padronização de habilidades no sentido da profissionalização. • Forma divisionada: baseada na padronização de saídas, onde a linha intermediária prepondera; ocorre quando os gerentes buscam independência retirando poder da cúpula estratégica para baixo, a fim de concentrá-lo nas suas unidades que podem controlar suas próprias decisões, ficando a coordenação restrita à padronização de suas saídas. • Adhocracia: baseada no ajustamento mútuo, onde a assessoria de apoio (e às vezes, o núcleo operacional) é o componente-chave; ocorre quando passam a ter mais influência na organização, quando sua colaboração é solicitada para a tomada de decisões em face do planejamento descentralizado, ficando as unidades de apoio livres para coordenarem dentro de si e entre elas mesmas. 	

QUADRO 2 - CONFIGURAÇÕES POSSÍVEIS DE UMA ORGANIZAÇÃO

FONTE: Mintzberg (1995, p.22)

Nota-se, com base no exposto, a configuração da estrutura do TRE-PR em Burocracia Profissional, onde a instituição entrega grande parte do seu poder a profissionais que assumem as operações podendo trabalhar de forma bastante independente uns dos outros, por ser o trabalho padronizado pelas habilidades, e a coordenação obtida pelo que eles esperam automaticamente uns dos outros. As burocracias impõem um padrão de comportamento baseado na disciplina e no respeito às normas racional-legais, possuindo um aparato de meios de controle e coerção, de prêmios e ameaças de punição. Configura um sistema formalizado que prevê detalhadamente o comportamento e desempenho dos indivíduos.

2.7.1 A influência da estrutura organizacional no gerenciamento de projetos

No que diz respeito à organização para o gerenciamento de projetos, as organizações podem ser tradicionais (mais orientadas a operações) ou orientadas a projetos. Prado (2000, p.53) chama estrutura organizacional à forma como a empresa ou o departamento se organiza para execução de seus projetos. Os projetos e mesmo o EP são influenciados pela estrutura organizacional que, de certa forma, demonstra a distribuição de poder na organização.

Organizações funcionais normalmente são voltadas à fabricação de algum bem ou serviço específico. Segundo Vargas (2009, p.106-107), neste tipo de organização os projetos são usados apenas para dar apoio a esses propósitos. Na estrutura funcional clássica a hierarquia de comando é clara e cada funcionário reporta-se a apenas um gestor. Os funcionários são agrupados por especialidade e o gerente de projetos não tem autoridade formal. Conflitos com gestores funcionais podem surgir no gerenciamento de projetos nesse contexto, principalmente se o gerente do projeto não detiver autoridade na estrutura hierárquica da empresa e não contar com o apoio da alta gestão ou de um patrocinador influente.

O ambiente hierarquizado não se mostra favorável ao gerenciamento de projetos devido a sua natureza multidisciplinar (dos projetos) (DINSMORE, 2005, p.32). Além disso, pode-se verificar uma coordenação complexa devido à necessidade de escalonamento, retardando a obtenção das decisões. Nesse tipo de estrutura é comum a priorização das atividades funcionais em detrimento das atividades dos projetos.

Dentre as principais vantagens da adoção dessa estrutura estão a facilidade de controle do orçamento do projeto e melhor controle hierárquico, vez que o funcionário reporta-se somente a seu chefe funcional por meio de canais de comunicação verticais, claramente estabelecidos. Para Mafra Filho (2005), a hierarquia constitui a relação de subordinação entre os servidores do quadro de pessoal e tem como objetivo ordenar, coordenar, controlar e corrigir as atividades administrativas no domínio

interno da administração pública. O autor explica que a hierarquia ordena as atividades da administração ao repartir e escalonar as funções entre os agentes de Poder, de modo que cada qual exerça eficazmente o seu cargo; coordena na medida em que busca um consenso entre todos os serviços do mesmo órgão; controla ao fazer cumprir as leis e as ordens e ao acompanhar o desempenho de cada servidor e, por fim, corrige os subordinados e promove a responsabilização de seus agentes ao impor-lhes o dever de obediência.

Alternativas à rigidez da estrutura funcional, as estruturas projetizada e matricial mostram-se mais benéficas ao gerenciamento de projetos. Normalmente a estrutura projetizada é implantada em empresas chamadas "híbridas" (KERZNER, 2002, p.20-21), ou seja, empresas que apesar de continuarem com operações, passam a adotar a gestão de projetos como base para a inovação e adaptação às mudanças do ambiente.

A estrutura matricial é uma combinação entre a funcional e a projetizada, concentrando seus benefícios e descartando suas desvantagens, podendo ainda ser dividida em matricial fraca, equilibrada e forte, de acordo com a autoridade dos gerentes de projeto, seu tempo de dedicação aos projetos, alocação de pessoal e suporte administrativo aos projetos PMI (2004, p.28).

Para Maximiano (2004, p.241) essa estrutura é recomendada "quando um projeto precisa de uma equipe multi disciplinar temporária, cujos integrantes poderão dedicar-se simultaneamente a outros projetos [...]". A característica básica dessa estrutura é o duplo comando. Existe um gerente permanente de projeto que divide responsabilidades com os gerentes funcionais para atribuição de prioridades e orientação do trabalho dos membros da equipe do projeto. As equipes são compostas a partir de especialistas das áreas funcionais, alocados temporariamente para o projeto, mantendo sua ligação e compromissos junto ao departamento funcional, acumulando assim as duas funções (VALERIANO, 2005, p.63-65; MAXIMIANO, 2004, p.238-242).

O PMBOK (PMI, 2004, p.28) compara importantes características relacionadas a projetos dos principais tipos de estruturas organizacionais:

CARACTERÍSTICAS DO PROJETO	ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO				
	Funcional	Matricial			Por Projeto
		Fraca	Balanceda	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa e moderada	Moderada e alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa e moderada	Moderada e alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projeto	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

QUADRO 3 - INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NOS PROJETOS

FONTE: PMI (2004, p.28)

As matrizes fracas mantêm muitas características da estrutura funcional. Nelas os gerentes funcionais possuem mais poder que o gerente de projetos, que atua como um coordenador ou facilitador.

Já as matrizes fortes são mais semelhantes à estrutura projetizada, podendo alocar equipes em tempo integral, dirigidas por gerentes de projetos que detêm mais influência sobre os membros da equipe que seus gerentes funcionais. Segundo VALERIANO (2005, p.63-64), a estrutura projetizada é caracterizada por formar equipes temporárias de trabalho, dedicadas exclusivamente à execução de um projeto. A maioria dos profissionais trabalha em projetos e respondem diretamente aos gerentes de projetos, que têm autoridade e independência para obter junto aos demais departamentos os recursos de que necessitam PMI (2004, p.28). Vargas (2009, p.108-109) diz que neste tipo de organização os gerentes têm autonomia total assumindo também o controle funcional dos envolvidos. Uma vez encerrado o projeto a equipe é dissolvida e seus componentes voltam aos setores de origem.

2.8 INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADOÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS E IMPLANTAÇÃO DO EP

Schermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (1999, p.76-86), definem Cultura Organizacional como um sistema compartilhado de ações, valores e crenças que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros. Segundo Chiavenatto (2005, p.33), a cultura organizacional distingue uma organização de outras e do seu ambiente, proporcionando-lhe identidade externa. Também proporciona uma identidade para os membros da organização alocando-os em uma estrutura organizacional e ocupacional reconhecível por eles e pelos outros. "Alguns autores veem a cultura organizacional como a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas em grande extensão por todos os membros da organização [...]" (CHIAVENATTO, 2005, p.37).

Para o autor, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização; precisa ser alinhada ao planejamento, à organização, à direção e ao controle, de modo que se possa identificar melhor a organização. A maioria dos executivos está familiarizada com a estratégia, objetivos e metas de suas organizações e acostumada a definir planos de ação para atingir essas metas. A seleção, treinamento, socialização e estrutura de recompensas permitem restringir a variabilidade dos membros e construir um conjunto de valores e normas que a administração pode controlar. O sucesso ou fracasso dos planos estão intimamente ligados aos projetos conduzidos na organização.

Daft (2002, p.293-300) afirma que a cultura de uma organização compreende os "modos de pensar compartilhados pelos seus membros", cuja força se faz notar "quando se tenta implementar novas estratégias ou programas". Ela geralmente se manifesta contrária à implementação de grandes mudanças, pois os gerentes de operações tentam preservar o *status quo* das operações, obtendo, dessa forma, eficiência sempre crescente (TURNER; KEEGAN, 1999, p.296-309).

A cultura, de forma abrangente, explica o comportamento organizacional. Ela é uma variável chave, mas não determinante, uma vez que fatores econômicos, políticos, tecnológicos e biológicos também influenciam esse comportamento. Uma cultura forte pode produzir rigidez na organização, dificultando e criando barreiras à mudança. Essa é uma consequência negativa da cultura organizacional uma vez que cria expectativa de que comportamentos que funcionaram bem no passado também serão eficientes no futuro. Transformar técnicas e atitudes ultrapassadas não é simples. Os membros da organização podem resistir a novas tecnologias ou metodologias ou ainda, requerer longos períodos para o abandono de habilidades e técnicas não mais adequadas (VALERIANO, 2005 p.67-69).

Para Valle *et al.* (2007, p.44), a implementação das práticas de gerenciamento de projetos é uma tarefa que envolve aspectos relacionados à cultura, ao relacionamento interpessoal e à hierarquia na organização. O planejamento de mudanças deve ser mediado pela cultura organizacional; quanto mais importante a ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser sua compatibilidade com a cultura da organização (SCHEIN, 1992, p.9-12). A cultura deve ser considerada tão fundamental quanto a estrutura e a estratégia na definição dos objetivos e metas da organização para um alto desempenho.

Segundo Block e Frame (1998, p.18) nem todos irão concordar a ideia de implantar um EP na organização; a equipe de implantação encontrará descrença e resistência. Alguns considerarão a despesa desnecessária pensando que a estrutura apenas fará aumentar a burocracia na organização. O processo será visto, em certos casos, como uma retirada de poder de alguns gestores para transferência a outros. Crawford (2002, p.55-58) lembra que num processo de mudança cultural dificilmente haverá consenso, daí a importância do suporte da alta administração: dela devem partir a determinação de urgência na mudança, a declaração de visão e missão do EP e seu alinhamento aos objetivos estratégicos da organização.

Block e Frame (1998, p.21) ainda comentam que um plano eficaz de comunicação que durante todo o processo de implantação do EP esclareça os benefícios que a estrutura trará para a organização contribui para a diminuição da resistência ao processo.

O EP deve agir como veículo de mudança organizacional para o aprimoramento do gerenciamento de projetos na organização. Kerzner (2002, p.73-77) cita que a mudança de práticas e costumes nas organizações não é um processo fácil; a cultura de uma organização pode impedir e mesmo bloquear a implementação das mudanças necessárias. O autor ainda sugere que a motivação inicial pela alta administração, o treinamento em liderança e gerenciamento de projetos e o alinhamento da metodologia, ferramentas e sistema do EP à infraestrutura já existente na organização, são ações que visam facilitar o processo, preparando a instituição para a implantação do EP.

2.9 CONSULTORIA EXTERNA NA IMPLANTAÇÃO DO EP

Muitas vezes, nas organizações, surge o dilema entre a contratação de uma consultoria externa, que poder trazer conhecimento de outras empresas, além de sua própria experiência numa determinada área de conhecimento, ou lançar mão dos recursos próprios, que já conhecem a instituição, seus fluxos de trabalho, sua cultura e corpo de funcionários. Essa decisão é essencialmente fundada na gerência do capital intelectual, ou seja, na gestão de pessoas.

Para Costa Leite *et al.* (2005, p.21), as atividades de consultoria são vistas como ações estratégicas que permitem aos gestores visualizar a melhor maneira de administrar mais eficazmente suas áreas de trabalho. Segundo Orlickas (1998, p.23), o consultor externo, em comparação com o interno, dispõe de maior liberdade de fazer e dizer como fazer as coisas, pois, dependendo da política vigente na organização, torna-se muito difícil para um agente interno propor mudanças.

Marra (2000, p.26-30) entende que um consultor externo, por estar menos envolvido nos problemas internos e no dia-a-dia, dispõe de imparcialidade, pode perceber e estudar a organização externa e internamente, além de trazer conhecimento e experiência de trabalhos em outras empresas. O autor ainda comenta que ao contratar uma consultoria a empresa espera contar com profissionais extremamente especializados, que detêm informações e conhecimentos atualizados sobre o assunto

demandado. Ainda, segundo Orlickas (1998), essa imparcialidade do consultor externo frente ao projeto e à organização, aliada à sua experiência em projetos similares em outras empresas, lhe proporciona maior aceitação junto aos escalões superiores e menor resistência à sua atuação.

O risco em se contratar uma consultoria reside no fato dela não conhecer a fundo a cultura da empresa demandando do consultor muita habilidade para superar essa dificuldade e atingir seus objetivos. Não obstante a imparcialidade ser característica no trabalho das consultorias existe no mercado empresas ou grupos de consultores acostumados a vender metodologias padronizadas dentro de pacotes prontos, restando ao cliente adaptar-se às proposições do consultor.

2.10 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os projetos sofrem influência da cultura, da estrutura organizacional e da maturidade em gerenciamento de projetos na organização. Quanto maior o número de projetos em uma empresa mais ela tende a alterar sua estrutura para matricial ou projetizada, dependendo de sua área de atuação. Portanto, a estrutura organizacional também reflete o nível de maturidade em gestão de projetos na instituição.

A obra de Prado (2004, p.85-100) apresenta as dimensões e as principais características de cada nível da maturidade.

NÍVEL DE MATURIDADE		CONCEITUAÇÃO				
		Dimensões da Maturidade				
		Conhecimento em gerenciamento de projetos	Metodologia	Estrutura organizacional	Alinhamento com os negócios da organização	Relacionamentos humanos
1	Inicial	Dispersos	Não há	Não há	Não há	Boa Vontade
2	Conhecido	Básicos	Tentativas isoladas	Não há	Não há	Algum avanço
3	Padronizado	Básicos	Implantada e padronizada	Implantada e padronizada	Algum avanço	Algum avanço
4	Gerenciado	Avançados	Melhorada	Melhorada	Alinhado	Maduros
5	Otimizado	Avançados	Estabilizada	Estabilizada	Alinhado	Maduros

QUADRO 4 - DIMENSÕES DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETO - CONCEITUAÇÃO

FONTE: Prado (2004, p.85-100)

O nível Zero é caracterizado por não se fazer uso de nenhuma técnica de gestão de projetos, com grande probabilidade de insucesso na sua condução. No nível 1 ou inicial, a organização ainda não tem uma estrutura formal de gerenciamento de projetos, mas já possui iniciativas pessoais isoladas e não coordenadas em gestão de projetos. O índice de sucesso é baixo, com ocorrência de retrabalho e projetos com objetivos similares correndo paralelamente. Nota-se, nesse nível, a resistência à alteração das práticas existentes.

No nível 2 já se verifica a introdução de ferramentas e técnicas de gestão de projetos, com estabelecimento de uma linguagem comum e promoção do treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos, visando ao alinhamento de conhecimentos. A função de gerente de projetos, com definição de suas atribuições e responsabilidades é formalizada. Nesse nível observa-se o Gerenciamento de múltiplos projetos de forma não padronizada e não disciplinada, acarretando "insucessos".

No nível 3, a gestão de projetos já está integrada nos processos da organização, com metodologia desenvolvida, alinhada, implantada, testada e utilizada em base informatizada. Existe a estrutura do Escritório de Projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos. O gerenciamento de múltiplos projetos se dá de forma agrupada, disciplinada e padronizada.

O nível 4 denota uma organização cuja cultura de gestão de projetos já foi introduzida na cultura organizacional e está alinhada com os negócios da organização. O treinamento é avançado. Há melhoria acentuada na metodologia e no índice de sucesso dos projetos, fazendo-se ainda, uso do *benchmarking*. O Escritório de Projetos é ativo, sem tirar a autonomia dos gerentes de projeto.

No nível 5 percebe-se sabedoria e experiência no gerenciamento dos projetos, com foco na melhoria contínua, projetando-se metas específicas de incremento de desempenho e aderência às melhores práticas. Os gerentes de projeto têm autonomia e o Escritório de Gerenciamento de Projetos atua como Centro de Excelência facilitando o planejamento de recursos e a tomada de decisões de maneira integrada.

Observa-se que a partir do nível 3 surge a estrutura do EP como elemento chave no desenvolvimento do nível de maturidade. Segundo Kerzner (2002), o desenvolvimento de processos e sistemas maduros permite reduzir as alterações de escopo diminuindo os problemas para o negócio principal da empresa.

Kerzner (2002, p.19-99) comenta que não é a simples implantação de uma nova metodologia que conduz à excelência em gestão de projetos e sim, a aceitação e utilização dessa metodologia por todos na organização. O autor considera que a excelência em gerenciamento de projetos em uma organização é percebida quando seus projetos são administrados continuamente com sucesso e destaca que atingir a excelência ou mesmo a maturidade pode não ser possível sem um processo repetitivo que possa ser usado em todo e cada projeto. O uso contínuo de uma metodologia única para GP na organização aumentará imensamente suas chances de sucesso. Nesse contexto, a implementação do EP, visando à formalização e padronização das práticas, processos e operações de gerenciamento de projetos, contribui para a finalização dos projetos com resultados consistentes e reproduzíveis, aumentando a probabilidade de sucesso.

Para Kerzner (2002, p.61-76), as forças que comumente motivam as empresas na busca pela maturidade em gestão de projetos são os projetos estratégicos, as expectativas dos clientes, a percepção da gestão de projetos como diferencial competitivo, o maior comprometimento dos gerentes executivos promovendo a diminuição dos obstáculos, o desenvolvimento de novos produtos e a melhoria da eficiência e da eficácia. O autor complementa afirmando que todas essas forças visam à sobrevivência da organização. Uma vez adotado o gerenciamento de projetos como metodologia de planejamento, acompanhamento e avaliação das estratégias, resta desenvolver essa metodologia para que seja eficiente e eficaz e que não apenas aumente a burocracia nas instituições.

O enfoque em maturidade em gerenciamento de projetos fez surgirem diversos modelos com propósito de orientar as organizações que utilizam essa metodologia a alcançarem maior eficácia no GP. Em estudo do *Project Management*

Institute foram identificados mais de 27 modelos, voltados para aumento da maturidade em gestão de projetos e para a organização como um todo. A maioria desses modelos fundamenta-se na proposta de níveis de maturidade ou melhoria incremental, promovendo o alinhamento das ações para a gestão apropriada do portfólio de projetos, adequação da estrutura organizacional e construção de competências. A diferença entre eles está na metodologia utilizada para apuração do resultado dos níveis de maturidade, das dimensões avaliadas e do conteúdo de cada nível.

Os modelos de maturidade em gerenciamento funcionam como um guia para a organização, de tal maneira que ela possa localizar onde e como está, espelhando-se nele para, em seguida, desenvolver um plano para que possa chegar a algum ponto melhor do que o atual, na busca da excelência (OLIVEIRA, 2006, p.1).

A escolha de um modelo de maturidade pode acelerar o processo de desenvolvimento da maturidade, mas há que se avaliar a natureza diversificada das organizações e seus projetos para avaliar qual o modelo mais adequado à sua realidade.

Dentre os modelos mais utilizados estão o CMM (*Capability Maturity Model*), utilizado amplamente na indústria de softwares, o modelo proposto por Harold Kerzner, PMMM (*Project Management Maturity Model*) e o OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) do PMI, modelo mais difundido por conta da estrutura e capítulos do PMI.

Esse modelo é composto de um texto descritivo, "*knowledge*", acerca dos conceitos formadores do OPM3 (melhores práticas, habilidades, saídas e indicadores de *performance*), um questionário com 151 perguntas do tipo sim ou não, "*assessment*", por meio do qual a organização avalia seu nível de maturidade, e um banco de dados de melhores práticas aplicadas nas organizações, "*improvement*". O método utilizado permite analisar nível de maturidade em projetos, programas e portfólios e o estágio em que a organização se encontra concernente a padronização, medição, controle e melhoria contínua. Ao final da avaliação o modelo gera uma lista de habilidades, "*capabilities*", em forma de plano de desenvolvimento da maturidade em GP.

2.11 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O conhecimento deriva da informação. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações. Base de dados, documentos, políticas, procedimentos e a experiência armazenada na cabeça de cada membro formam o ativo de conhecimento ou capital intelectual da organização. Para Teixeira Filho (2000, p.12) o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado. O desafio das organizações é converter o conhecimento de seus funcionários em conhecimento organizacional.

A gestão do conhecimento pode ser entendida como uma forma de administrar, aproveitar e compartilhar o conhecimento das pessoas. É um processo corporativo focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a aprendizagem organizacional e a inteligência corporativa. Trata-se da sistematização da informação por meio de uma abordagem integrada que visa identificar, capturar, recuperar, compartilhar e avaliar o capital de informação de uma organização. Teixeira Filho (2000, p.12-57) cita a Gestão de Processos, as Lições Aprendidas e o *Benchmarking* como algumas das principais práticas de gestão do conhecimento.

Para Kerzner (2003, p.21), o Escritório de Projetos tem um papel significativo na gestão da propriedade intelectual e do aprendizado organizacional referente ao gerenciamento de projetos na organização.

2.11.1 Gestão de processos

Harrington (1993, p.10) define processo como "qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo, onde os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos".

Um processo deve estabelecer uma hierarquia própria, conduzindo sua visão entre o macro e o micro, permitindo assim uma melhor análise e redução de todos os seus componentes. Considera-se o processo mais abrangente como macroprocesso. Sua decomposição passa pela identificação dos processos principais, subprocessos e atividades, as quais representam o menor nível de decomposição de um processo ou "ponto em que seja satisfatório para atender às demandas gerenciais e operacionais do processo" (DE SORDI, 2005, p.37-38). A gestão por processos é adotada por uma organização quando se busca a melhoria de sua cadeia de processos; é desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas assegurando o melhor desempenho possível do sistema a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto (KINTSCHNER, 2003, p.9). Segundo Campos (2008), esse modelo de gestão visa a um melhor aproveitamento do potencial humano, algumas vezes reprimido pela hierarquia inflexível da organização. Em geral, as organizações estruturadas por função apresentam dificuldades em enxergar os vários processos desenvolvidos para atender às necessidades dos clientes por privilegiar, na contratação do funcionário, uma visão unilateral, contemplando somente seu serviço ou atividade. Para o cliente, o que interessa é a resolução do seu problema, o que exige uma visão global do processo e não somente a visão do funcionário.

Para Kintschner (2003, p.38), o mapeamento, como ferramenta na gestão por processos, permite retratar a situação atual e a visão de futuro dos negócios da organização, sendo fundamental para a decomposição dos processos a partir de cada macroprocesso. Como metodologia, o mapeamento permite uma visualização sistêmica da organização, onde os processos são parte do contexto não tendo, portanto, um fim em si.

A literatura apresenta várias técnicas de mapeamento e reorganização de processos, com objetivos comuns de identificar, mapear e detalhar os processos com vistas ao seu efetivo entendimento e resolução (KINTSCHNER, 2003, p.39). Os mapas, diagramas ou representações gráficas são exemplos de aplicação das técnicas e possibilitam representar sequências de processos, subprocessos, atividades e tarefas, de modo que se possa analisar, debater e validar os processos.

2.11.2 LIÇÕES APRENDIDAS

Os projetos desenvolvidos produzem informações valiosas para o aperfeiçoamento de padrões, estimativas para futuras licitações e melhoria no modo como o negócio está sendo conduzido. Santoro e Santos (2006, p.31-44) afirmam que a organização pode aprender com ela mesma, por meio de dados e informações obtidos da solução de problemas, dos processos de tomada de decisão e das experiências vivenciadas interna e externamente. Essas informações constituem a propriedade intelectual da organização e devem ser captadas para uso futuro. Uma das funções da gestão do conhecimento é coletar esse acervo de dados e torná-lo disponível para todos na organização.

Para Kerzner (2002), o conceito de lições aprendidas pode ser entendido como um produto da gestão do conhecimento que agrega valor à informação e direciona as empresas no sentido de não cometerem os mesmos erros novamente. As lições aprendidas podem ser utilizadas para melhorar o desempenho da organização no futuro e devem ser registradas e compartilhadas institucionalmente, transformando-se em propriedade comum e evitando que o conhecimento fique adstrito a algumas pessoas e se perca quando elas deixarem a organização.

"Se não documentar as lições aprendidas, a empresa pode rapidamente regredir da maturidade para a imaturidade em gestão de projetos. O conhecimento é perdido e os erros do passado se repetem" (KERZNER, 2002, p.52).

Kerzner (2003) lista várias funções relativas ao gerenciamento do conhecimento em GP, além de recomendações para a melhoria contínua e a preparação de cases de estudo das lições aprendidas ao final de cada projeto.

O autor afirma que uma função importante da equipe de projetos é a criação de um repositório centralizado e comum, onde as lições aprendidas durante todo ciclo de vida do projeto sejam compiladas, armazenadas e disponibilizadas para consultas futuras, auxiliando os envolvidos em outros projetos. Se as lições forem retidas em repositório central, o EP deve se especializar em conduzir reuniões ao final dos projetos, destinadas a evidenciar o aprendizado obtido no decorrer do projeto sobre o que foi feito certo ou errado, quais recomendações podem ser feitas

para os projetos futuros e como essas informações podem ser disseminadas. Fazer uso dos *cases* em treinamentos e da intranet da organização para disseminação das informações são opções que bem atendem a esse propósito. Dessa forma, o EP atua como um catalisador, transformando as informações dispersas em conhecimento organizacional (KERZNER, 2003, p.15-21).

A forma de fazer a documentação de lições aprendidas varia muito de uma organização para outra. Há que se registrar uma informação que seja útil, compreensível e prática de se consultar. Alguns cuidados são necessários no seu registro, destacando-se a ênfase no texto sintético e a redação impessoal, sem deixar, no entanto, de contextualizar o fato relatado, fazendo comentários e expondo diferentes pontos de vista. Questões críticas devem ser abordadas no sentido de descrever o que foi feito certo, o que foi feito errado e quais recomendações futuras podem ser feitas. Para Valeriano (2005, p.102), devem-se estabelecer critérios de aprovação e acesso às lições aprendidas para os diferentes níveis e setores da organização.

2.11.3 *Benchmarking* em gestão de projetos

Para Kerzner (2002, p.216), *benchmarking* "é o processo de comparação e mensuração continuadas com uma empresa de qualquer parte do mundo destinado a ajudá-la a obter informações capazes de aperfeiçoar seu desempenho e posição competitiva".

Segundo o Tribunal de Contas da União - TCU (BRASIL, 2000), o *benchmarking* pode ser definido como uma técnica voltada para a identificação e implementação de boas práticas de gestão. É um método contínuo e sistemático para se medir e comparar processos organizacionais. Seu propósito é determinar, mediante comparações de desempenho e de boas práticas, se é possível aperfeiçoar o trabalho desenvolvido em uma organização. As organizações que adotam essa técnica têm a oportunidade de compartilhar informações e experiências que podem ajudá-las na identificação de oportunidades de melhoria no desempenho, na eficiência e na adoção das melhores práticas, com geração de economia.

2.11.3.1 Tipos de *benchmarking*

Benchmarking organizacional: é a comparação de uma organização com outras similares do setor público ou privado, nacionais ou internacionais, com o objetivo de identificar boas práticas.

Benchmarking de desempenho: é a comparação feita por meio da utilização de uma série de padrões e de indicadores de desempenho. Normalmente esses indicadores estão relacionados aos aspectos da produtividade, da utilização de recursos, dos custos unitários e, quando possível, da qualidade do serviço.

Benchmarking de processo: é a comparação de processos organizacionais, incluindo comparações quantitativas e qualitativas. Pode ser externo, entre organizações, ou interno, comparando setores dentro de uma mesma organização.

Para Kerzner (2002, p.138-143), o uso do *benchmarking* leva a organização à reflexão sobre seu desempenho e suas práticas de trabalho, servindo de estímulo à mudança e à busca por melhoria em processos e práticas. Além disso, promove a fundamentação de ações internas a partir de comparações externas e auxilia intensamente na definição de metas estratégicas e operacionais.

BENCHMARKING	COMPARAÇÕES	IMPACTO
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura organizacional Estratégias, compras, recursos humanos, etc. Diferentes abordagens para solução de problemas, prestação de serviços, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Gera novas idéias Identifica oportunidades para aperfeiçoamento Permite conhecer a existência de boas práticas Contextualiza os achados do estudo
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores quantitativos Produtividade Utilização de recursos Custos Eficiência Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica diferenças significativas no desempenho, questionando sua existência e incentivando a melhora no padrão de desempenhos considerados inferiores
Processo	<ul style="list-style-type: none"> Procedimentos Sistemas Gerenciais Processos Administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> Enfatiza a existência de boas práticas Emite recomendações sobre como os principais procedimentos devem ser melhorados, de modo a alcançar patamares de excelência

QUADRO 5 - CARACTERÍSTICAS DOS TIPOS DE *BENCHMARKING*

FONTE: TCU (2000)

2.12 GESTÃO DA MUDANÇA

Dinsmore (2010) menciona a atual preocupação das organizações em fazer as coisas mais rapidamente, melhor e com menor custo. O sucesso exige que a estratégia se transforme em atividade cotidiana e a sua implementação demanda que todas as unidades do negócio estejam alinhadas e conectadas a ela (KAPLAN, 2000). As empresas estão reconhecendo que a vantagem competitiva provém, em grande parte, de recursos intangíveis como o capital intelectual da organização. Kerzner (2002, p.130), afirma que "aquilo que uma empresa deseja fazer nem sempre é o que ela pode fazer e, normalmente, o maior obstáculo está na disponibilidade e qualidade dos recursos necessários".

A gestão da mudança ainda é um grande obstáculo à execução de uma estratégia ou planejamento. Essa mudança demanda especialização em gerenciamento de pessoas, gerenciamento de resultados e gerenciamento de mudança. Alguns dos fatores que mais contribuem para a resistência às mudanças são a estabilidade, a inércia individual e grupal, a ameaça ao sistema de poder instalado e a eliminação de departamentos e setores após a mudança. A forma eficaz de conduzir o processo de mudança requer uma avaliação precisa do tamanho, conteúdo e prazo para execução dessa mudança, aliada à delimitação das fases e táticas a serem empregadas no processo. Carvalho (1999, p.47-53). Demanda que as pessoas e organizações aprendam e mudem. As mudanças profundas combinam alterações de valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações em processos, estratégias, práticas e sistemas, gerando aprendizagem (VALERIANO, 2005, p.66-69).

Englund, Graham e Dinsmore (2003, p.1-2), afirmam que o EP é uma estrutura que deve agir como veículo de mudança organizacional para o aprimoramento do gerenciamento de projetos na organização, por meio da padronização dos processos e isso deve ficar claro desde o início de sua implementação. Para Kotter (2005, p.9-25), formalizar essa premissa é uma das oito etapas necessárias à conclusão bem sucedida de uma mudança nas organizações. As outras etapas são: estabelecer o senso de

urgência para a mudança, formar uma aliança forte de lideranças, comunicar essa visão ao restante da organização, prover de autoridade os funcionários envolvidos nas atividades, definir objetivos atingíveis no curto prazo, consolidar e produzir mais melhorias e produzir mudanças incorporando-as às atividades regulares da empresa.

As maiores dificuldades encontradas quando da implantação de um EP estão relacionadas à resistência das pessoas às mudanças organizacionais. Dinsmore e Brewin (2009, p.333-334) afirmam que qualquer iniciativa de mudança para melhoria no GP deve iniciar com a análise dos projetos institucionais, aliada ao *benchmarking*, comparando os sucessos e fracassos, de modo a tentar identificar as práticas prejudiciais e determinar um novo comportamento institucional. Essa nova conduta deve ser transmitida e ensinada; o gerente de projetos passa a ter importante papel nesse processo, liderando equipes e atentando para a implementação efetiva da mudança, ao invés de apenas preocupar-se em lidar com as questões técnicas dos projetos.

Kerzner (2003, p.13-25) explica que no escopo de atuação do EP as atividades operacionais como o desenvolvimento de metodologia e processos padronizados são aceitas mais facilmente pela organização porque implicam pequena mudança de poder e não alteram a cultura organizacional. O planejamento estratégico para o gerenciamento de projetos, a manutenção das lições aprendidas e os relatórios de desempenho são de risco moderado, podendo ser considerados invasão ou ameaça ao poder. Já as atividades que alteram diretamente a estrutura de poder e autoridade na organização, como o *benchmarking*, a priorização e aprovação dos projetos e a auditoria interna de projetos são as que apresentam maior risco à implantação.

A alta administração deve estar ciente da necessidade e objetivos da implementação da metodologia de GP, pois são os principais interessados. Seu efetivo engajamento, apoio formal e comprometimento com os resultados é fator crítico de sucesso na implementação do EP. Esse comprometimento reduz consideravelmente os impactos no processo de implementação e é uma das forças motrizes da maturidade em gerenciamento de projetos (KERZNER, 2002, p.46-54, 67-70).

2.13 ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

As fases de implantação propostas pelos autores diferem em nomenclatura, mas percebe-se uma concordância quanto ao processo de um modo geral. Não existe uma forma única ou uma receita pré-definida a ser seguida. A sequência exata de passos varia na configuração de cada autor, o que, segundo Dinsmore (1999) é natural, pois a forma de implantação do escritório depende do tipo e funções do escritório que se pretende adotar.

Grande parte dos autores concorda com a implementação de forma progressiva, porém, conduzida como um projeto para a organização. Há consenso em que ele esteja diretamente ligado aos níveis de decisão e ao planejamento estratégico. Além disso, a cultura e a estrutura organizacional deverão ser consideradas no planejamento desse processo. Segundo Carvalho *et al.* (2005, p.22), deve-se levar em conta tanto as questões teóricas quanto as práticas, o que inclui aspectos relacionados à estrutura organizacional e ao desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos.

Quanto mais próximo ao estratégico estiver o foco de atuação do EP, maior será seu valor para a organização. Para Kerzner (2003), o planejamento estratégico do EP compreende a determinação da visão de futuro, elaborando-se, então, um plano para chegar lá. O autor ainda afirma que o planejamento estratégico é um processo dinâmico, que necessita reavaliação e atualização. Assim, os resultados obtidos em cada fase da implantação devem gerar adequações no plano elaborado.

Diversos autores apontam o apoio da alta administração como "fator crítico de sucesso" para a implantação do escritório de projetos. Os conceitos de gerenciamento de projetos devem ser apresentados aos principais membros da empresa para que se possa desenvolver uma conscientização sobre a necessidade da utilização de técnicas de gerenciamento. A implantação de um EP deve contar com o apoio e comprometimento da alta direção, de modo a convencer mais facilmente o

restante da empresa sobre o benefício que a adoção dessa estrutura trará para a organização (TURNER, 1993, p.62-63; CARVALHO; RABECHINI JR., 2005, p.41-86; RABECHINI, 2005, p.25).

Barcaui (2003) comenta em sua tese de mestrado que diversos autores concordam com uma implantação que inicie com um ou alguns projetos piloto e, após atingir um nível de maturidade adequado, expanda sua atuação para os demais projetos da organização. O ideal é partir de uma estrutura simples para o EP e com o tempo ir associando novas funções. Prado (2000, p.98-99) é um desses autores; ele também menciona que as atribuições do EP podem ser atualizadas na medida em que se verifica seu amadurecimento, até que atinja a excelência em GP. O foco das atividades do EP, logo após sua criação, é a assessoria e treinamento na metodologia e sistemas; quando a organização já está autossuficiente nesses aspectos, o escritório passa a prestar assessoramento à alta administração e a auditar os projetos.

Segundo Kendall e Rollins (2003, cap.19), uma vez que o EP deve ser estabelecido conforme as necessidades da organização, seus clientes e perfil dos projetos empreendidos é importante analisar o portfólio de projetos e como está a gestão de projetos na instituição no momento da decisão de implementar o escritório. Ele, então, deverá ser estruturado de maneira a buscar sanar os problemas observados no gerenciamento, sendo que os benefícios gerados com a sua implantação estarão relacionados com a responsabilidade transferida a ele e sua capacidade para solucionar os problemas existentes (VALERIANO, 2005 p.102).

Bridges e Crawford (2000) sugerem que o mais importante é manter a implementação simples e focada na obtenção de valor, ou seja, deve-se buscar gerar valor imediato e atender às necessidades da organização o mais rapidamente possível. Para que o EP seja considerado implantado, é preciso que as pessoas tenham sido alocadas, bem como suas atribuições definidas. Os resultados esperados e obtidos devem ser amplamente divulgados à instituição. Segundo os autores, manter as pessoas informadas sobre os eventos que as cercam é uma forma de ganhar o envolvimento delas.

2.13.1 Planejamento

Segundo Dinsmore (1999), a implantação de um escritório de projetos deve ser tratada como um projeto e o planejamento, com definição dos objetivos de curto, médio e longo prazo, é o alicerce para fazer qualquer conceito de escritório funcionar. É na fase do planejamento que se define o tipo de escritório a ser adotado, tamanho, responsabilidades, recursos humanos, posição organizacional, nível de autoridade e abrangência de atuação. O autor considera fundamental nessa fase a elaboração de um documento com as informações básicas do projeto, contendo o objetivo da implantação, as premissas e restrições associadas ao projeto, além dos resultados esperados.

O conhecimento da organização é de grande valia para determinar suas necessidades em relação ao escritório e como ele poderá supri-las, permitindo que se estabeleçam as atribuições iniciais do escritório de projetos (VALERIANO, 2005, p.103). Ainda no planejamento, além da definição dos serviços a serem prestados pelo escritório de projetos, também são fixados o escopo de trabalho (que pode evoluir ao longo do processo de implantação) e as competências dos atores que irão compor o escritório, pois eles ditarão quanto apoio a estrutura poderá oferecer à instituição (CLELAND; IRELAND, 2002, p.65).

Os objetivos definidos para o EP devem estar alinhados aos da organização. A distribuição desses objetivos ao longo do tempo gera as fases de implantação do escritório. O planejamento tático-operacional refina o plano estratégico, definindo detalhadamente as atividades necessárias para o alcance dos objetivos de cada fase, com indicação dos prazos a serem cumpridos e respectivos responsáveis. Esse planejamento deve ser feito conforme as melhores práticas em gestão de projetos, podendo-se fazer uso das recomendações do PMI ou do IPMA.

Segundo o PMI (2004, p.88-163), o plano de gerenciamento do projeto integra, coordena e consolida todos os planos auxiliares (planos de gerenciamento de custos, recursos, comunicações, tempo, riscos, etc.) contemplando a execução,

monitoramento, controle e encerramento do projeto. Deve abranger a elaboração dos documentos do Projeto, como o Termo de Abertura, EAP² (e curva "S")³, cronograma com detalhamento e listagem dos marcos⁴ do projeto, planejamento detalhado dos custos e de todos os recursos necessários à execução do projeto, incluindo os recursos humanos, com especificação das competências e experiência necessárias para o processo de implantação. Em havendo necessidade, deve-se elaborar um plano de capacitação para a equipe que atuará nesse projeto. A aquisição de equipamentos, serviços ou consultorias, deve ser igualmente documentada e planejada.

O Plano também deve prever a forma como a informação será transmitida entre os membros da equipe e entre o projeto, os *stakeholders* e o restante da instituição durante a implantação. Segundo o PMI (2004, p.340-371), o planejamento das comunicações determina as necessidades de informação e de comunicação das partes interessadas no projeto: quem são, quais informações necessitam, como e quando elas serão fornecidas, preocupando-se em garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações do projeto.

Todos os riscos envolvidos na implantação do EP devem ser identificados, criando-se um plano de ação para tratá-los (aceitar, mitigar, controlar ou transferir), com objetivo de aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir probabilidade e impacto dos eventos adversos nos objetivos do projeto (PMI 2004,

² A EAP é uma decomposição hierárquica do trabalho a ser executado pela equipe do projeto, de modo a atingir seus objetivos e criar as entregas necessárias. Ela evidencia a organização e definição do escopo total dividido em partes menores e mais facilmente gerenciáveis, denominadas pacotes de trabalho.

³ A Curva "S" é a representação de qualquer fenômeno que possa ser descrito por uma variável que cresce no decorrer do tempo. A Curva "S", quando usada para representar a distribuição dos recursos utilizados associados ao tempo decorrido, transformados em percentuais acumulados, apresenta-se como ferramenta útil ao controle da evolução do trabalho (FORMOSO *et al.*, 1986, p.102). "É a representação gráfica dos custos cumulativos, horas de mão de obra, percentual de trabalho ou outras quantidades, indicando sua evolução no tempo" (PMI 2004, p.357).

⁴ "Um marco é um objetivo intermediário que define um evento importante e mensurável no projeto e indica um resultado que deve ser alcançado neste ponto" (KERZNER, 2002, p.93). A lista de marcos do cronograma identifica todos eles, indicando se é obrigatório (exigido pelo contrato) ou opcional, com base em requisitos do projeto ou em informações históricas. (PMI 2004, p.130).

p.340). Da mesma forma, devem ser estabelecidos os mecanismos de controle de todas as fases do ciclo de vida do projeto, desde sua iniciação até o encerramento e que, em caso de fases longas, permitam controlar objetivos parciais.

Quando finalizado, o plano do projeto deve ser apresentado a pessoas influentes na organização, que estejam ligadas diretamente ao projeto, para que sejam esclarecidas dúvidas ou questões críticas e apresentadas sugestões que permitirão ao gerente fazer uma revisão no planejamento do projeto (PRADO, 2001, p.166-167).

O plano de gerenciamento do projeto pode ser atualizado e revisado por meio do processo de controle integrado das mudanças, as quais podem demandar atualizações no escopo, EAP, cronograma e custos do projeto e devem estar devidamente documentadas e comunicadas à equipe e à administração (PMI 2004, p.88, 121-122; KERZNER, 2002, p.89).

2.13.2 Implantação

Uma vez realizado o planejamento da implantação com detalhamento das fases, inicia-se a implantação. Segundo Valeriano (2005, p.103), nessa fase obtém-se os recursos necessários ao funcionamento do escritório, com formação da equipe e instalação física da estrutura. Também se promove treinamentos e capacitação dos envolvidos no processo. O autor ainda observa que devem ser utilizados alguns projetos reais como pilotos para o funcionamento do escritório e todo o esforço e resultados devem ser objetos de avaliação, de modo a proceder às correções e ajustes do plano do projeto de implantação.

A implantação deve seguir rigorosamente o cronograma e todo o plano de implantação. Na visão de Cleland e Ireland (2002, p.65), o anúncio do início de operação do escritório de projetos e dos sucessos iniciais no apoio a gerentes de projeto e dirigentes são incluídos nesta fase. Os autores ainda ressaltam que nesse período a equipe do EP deve estar atenta para entender e atender às necessidades desses *stakeholders*.

Além da criação da estrutura do escritório (instalações em efetivo funcionamento), inclui-se nessa fase o estabelecimento de projetos piloto, a implementação da metodologia (relatórios, *templates*, ferramentas), a motivação e a capacitação dos envolvidos.

Segundo Dinsmore (1999), após definidos os requisitos básicos de gerenciamento do EP, alguns itens ainda requerem atenção:

- Hardware, software e interconectividade: variam de acordo com o tipo de escritório adotado, demandando adaptação aos sistemas já existentes na instituição e capacidade para atender às demandas previstas no planejamento.
- Metodologia e procedimentos: a implantação requer o estabelecimento de um procedimento comum para as atividades que serão desenvolvidas no decorrer do processo.
- As pessoas, o poder e a política: deve-se desenvolver um plano detalhado que permita a convergência dos métodos e das ações; para tanto, o plano deve buscar atender aos interesses de todos os *stakeholders* envolvidos no processo.

Da mesma forma que o plano estratégico da instituição é dinâmico, demandando reavaliação e atualização, assim também é o planejamento das fases de implantação do EP, cujos resultados obtidos em cada uma provocam revisões e adequações no seu planejamento. (KERZNER, 2002, p.107-114).

2.13.3 Operação

Na fase de operação é realizada a expansão da operação do EP. É iniciada quando for possível identificar e documentar os benefícios propostos quando do início do processo de implantação, podendo-se confirmar o alcance dos objetivos e metas e os benefícios advindos da adoção da nova estrutura na organização. A partir desse momento inicia-se o trabalho para atender aos objetivos de médio e

longo prazo traçados no plano estratégico do EP. Para Valeriano (2005, p.104), depois de verificada a adequação dos processos e dos recursos materiais e humanos (equipe), inicia-se a expansão da abrangência de atuação do escritório, abarcando um número crescente de projetos, com acompanhamento e avaliação de todos os seus passos.

Cleland e Ireland (2002, p.65) consideram que nessa fase os serviços prestados pelo EP devem atender, ao mesmo tempo, às necessidades dos gerentes de projeto e do negócio da organização. Segundo Disnmore (1999), nessa etapa realiza-se uma avaliação e um relatório final sobre o processo de implantação do EP, destacando os benefícios obtidos e os ajustes organizacionais necessários, incluindo a definição final do escopo do escritório.

2.13.4 Melhoria contínua

Já em plena operação, o EP deve focar-se na manutenção dos benefícios gerados, buscando ainda evoluir na busca da excelência. Valeriano (2005, p.104) considera que nessa fase os esforços devem ser empreendidos para melhorar os processos, atualizar softwares e meios de comunicação, reciclar a equipe e extrair o melhor produto das lições aprendidas, em busca da eficiência nas atividades do EP.

Para Cleland e Ireland (2002, p.65-66) inclui-se nesta etapa o refinamento das habilidades e competências dos componentes da equipe do escritório, os quais devem ter em mente entregar apenas os melhores produtos aos clientes. Disnmore (1999) refere-se à melhoria contínua como a fase em que se devem realizar análises periódicas da maturidade na empresa a fim de avaliar sua evolução. O autor também defende a instituição de um programa de melhoria contínua para garantir a atualidade dos processos, além da realização de *benchmarking* com propósito de comparar o desempenho da organização frente a instituições similares.

Kerzner (2002, p.138-141) considera que o aperfeiçoamento contínuo da metodologia de gestão de projetos tem importância estratégica na sobrevivência da instituição, trazendo benefícios que permitem otimizar a análise de custos, aprimorar o atendimento das expectativas dos clientes, promover maior unidade corporativa e melhorar o posicionamento no mercado.

2.14 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Por fim, um resumo dos principais fatores críticos para o sucesso da implantação de um Escritório de Projetos, segundo alguns dos autores pesquisados.

Para Bridges e Crawford (2000) é fundamental planejar a implantação e manter o processo simples. Os autores afirmam que para o processo ser bem sucedido é necessário obter o patrocínio da alta administração e garantir uma comunicação eficaz do escritório com toda a instituição. Valeriano (2005, p.104) também considera a comunicação eficiente como fator de sucesso na implementação do EP, contribuindo para a diminuição da resistência e agregação de toda a organização em torno de perspectivas positivas geradas pela adoção da nova metodologia. Para Prado (2001, p.137), o correto gerenciamento das pessoas é de suma importância para o sucesso do projeto, permitindo identificar competências, definir responsabilidades e necessidades de capacitação dos recursos envolvidos.

Kerzner (2002, p.111-125) aponta como fator crítico de sucesso o apoio de patrocinador (*sponsor*) com poder de influência na Organização, o que permite dirimir mais facilmente conflitos e entraves à implantação. É importante, também, selecionar pessoas qualificadas para gerenciar e prestar suporte técnico aos projetos, capazes de demonstrar os benefícios da adoção da nova metodologia.

O autor também considera fator crítico de sucesso não partir do zero ao desenvolver a metodologia, mas, aproveitar o vasto conhecimento já existente nessa

área de conhecimento (KERZNER, 2002, p.84-85). Essa metodologia deve ser de fácil entendimento, com procedimentos bem detalhados que expliquem a forma de conduzir os projetos eficazmente.

Para Valeriano (2005, p.104-105), mesmo iniciando com atuação em número reduzido de projetos, o EP deve ter ampla abrangência de atuação delimitada desde a sua implantação, facilitando sua expansão, quando necessário. É importante que a equipe seja dimensionada adequadamente e com dedicação suficiente para atender às demandas dos projetos abrangidos pelo escritório.

3 ESTUDO DO CASO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1.1 Histórico

A Justiça Eleitoral do Brasil foi criada pelo Decreto n.º 21.076, de 24 de fevereiro de 1932, mesmo ano em que foi promulgado o Código Eleitoral brasileiro. Não tendo sido recepcionada pela Constituição de 1937, outorgada por Getúlio Vargas, somente voltou a ser reorganizada em 1945, com o fim do Estado Novo.

A Constituição Federal de 1988 estabelece que é competência privativa da União legislar sobre Direito Eleitoral e as principais leis que o regem são o Código Eleitoral de 1965, a Lei 9.504 de 1997, a Lei dos Partidos Políticos de 1995, a Lei 12.034 de 2009 e as periódicas resoluções normativas do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), que regulam as eleições com força de lei.

Dentre as atribuições da Justiça Eleitoral no Brasil estão a administração completa e a regulamentação de todo o processo eleitoral, incluindo a vigilância para o fiel cumprimento das normas jurídicas nesse processo. Além da fiscalização das contas de campanhas eleitorais, é ainda responsável pelo julgamento, da primeira à última instância, de todo o contencioso eleitoral, incluindo a aplicação de sanções para aqueles que desrespeitam a legislação.

O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná é um órgão constitutivo da Justiça Eleitoral brasileira no âmbito do Poder Judiciário da União tendo como instância máxima o Tribunal Superior Eleitoral, sediado em Brasília. Completou 65 anos de existência em 2010 e tem como missão "garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia." Como visão de futuro o TRE-PR quer "ser reconhecido como instituição pública de excelência, indispensável para o aperfeiçoamento da democracia." Para tanto, suas

ações são pautadas em valores como celeridade, comprometimento, criatividade, efetividade, ética, honestidade, ousadia, respeito, responsabilidade e transparência.

A Política de Qualidade do TRE-PR prescreve a excelência no atendimento aos clientes internos e externos, visando à melhoria contínua na prestação de serviços. Dentre os objetivos de qualidade estão a valorização do ser humano e a responsabilidade social e ambiental.

3.1.2 Estrutura

O Tribunal tem sede própria em Curitiba desde 1998, onde se reúnem todos os setores administrativos do Tribunal, a Diretoria-Geral, a Corregedoria Eleitoral e a Corte, composta de sete membros: o Presidente, o Vice-Presidente e Corregedor, dois Juízes de Direito, um Advogado, um Juiz Federal e um Procurador.

O corpo funcional é multidisciplinar, composto por 897 servidores efetivos de carreira, dentre técnicos e analistas judiciários, distribuídos nas inúmeras atividades meio e fim do Tribunal em todo o Estado. Conta com 130 estagiários de nível superior e 68 de nível médio, além do apoio de terceirizados nas atividades não abrangidas pelo plano de cargos do Órgão, como a prestação de serviços de limpeza, higiene, vigilância ostensiva, manutenção e conservação de imóveis, serviços de copa, etc. (dados de dezembro de 2011).

Em 2008 foi inaugurado o Fórum Eleitoral de Curitiba, que passou a sediar os cartórios das 10 Zonas Eleitorais da Capital e a Central de Atendimento ao Eleitor. Das outras 196 Zonas Eleitorais distribuídas em todo o Estado, 145 delas já estão instaladas em Fóruns Eleitorais próprios. Nesses cartórios, o efetivo do quadro é de dois servidores, um técnico e um analista judiciário, auxiliados por terceirizados nas atividades gerais. Contam ainda com técnicos de informática e requisitados de outros órgãos durante o período eleitoral, quando é grande o acúmulo de trabalho. Os juízes eleitorais responsáveis por essas Zonas são nomeados pelo Tribunal, oriundos da

magistratura estadual, que acumulam as duas funções durante o biênio do mandato. Cada juiz responde por uma zona, que é a menor unidade de jurisdição eleitoral, sendo que uma zona pode compreender mais de um município, ou um município compreender mais de uma zona, o que é determinado conforme a quantidade de eleitores alistados na circunscrição.

3.1.3 Organograma simplificado do TRE-PR

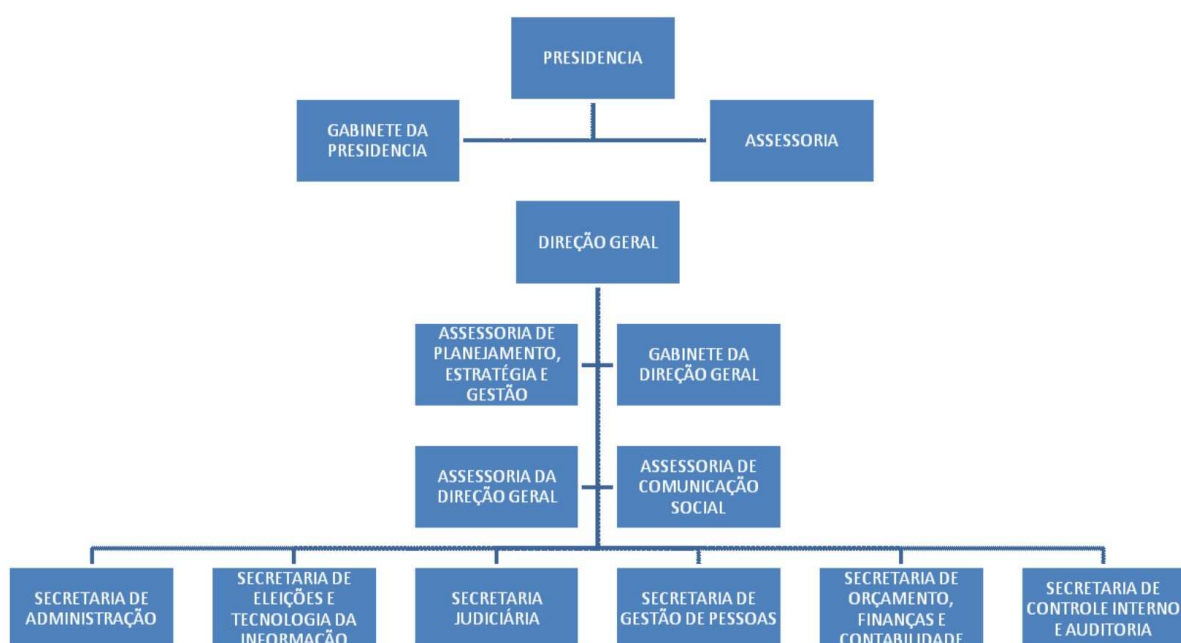


FIGURA 2 - ORGANOGRAMA DO TRE-PR

FONTE: PARANÁ ELEITORAL (2007)

O organograma apresentado é uma representação simplificada da hierarquia existente no Órgão até o nível das secretarias, à época do início do projeto. A Resolução TRE-PR n.º 593, de 14 de dezembro de 2010 aprovou algumas mudanças na estrutura administrativa do Tribunal, dentre elas a transformação da Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão em Secretaria de Planejamento, Estratégia e Gestão, nomenclatura adotada na elaboração deste trabalho.

As atividades do TRE-PR dividem-se em duas linhas de atribuições: a administrativa e a judiciária. A atividade jurisdicional está regulamentada no *Regimento Interno do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná*, aprovado por meio da Resolução n.º 527, de 17 de abril de 2008, que estabelece a composição e competência do Tribunal e regula o processo e o julgamento dos feitos que lhe são atribuídos pela Constituição da República Federativa do Brasil e pela legislação eleitoral. Dentre suas atividades primordiais estão o julgamento de recursos interpostos das decisões dos Juizes e Juntas Eleitorais do Estado, bem como os processos originários do próprio Tribunal, inclusive os administrativos.

A organização administrativa é normatizada no *Regimento Interno da Secretaria do TRE-PR*, que dispõe sobre a competência e atribuições específicas de todas as Secretarias, Assessorias, Gabinetes, Coordenadorias e Seções do Tribunal. A Diretoria-Geral estabelece normas de serviço especificando essas atribuições, obedecendo a princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

Dentre as inúmeras atividades administrativas estão:

- Planejamento e coordenação do processo eleitoral em âmbito estadual e municipal;
- Registro de candidatos aos cargos de Governador, Senador, Deputado Estadual e Federal;
- Anotação e cancelamento dos diretórios estaduais e municipais dos partidos políticos;
- Designação dos Juízes titulares das 206 Zonas Eleitorais do Estado do Paraná;
- Gerenciamento do cadastro de eleitores paranaenses;
- Controle patrimonial e gerenciamento dos contratos de serviços, aquisições e obras em todo o Estado;

Ainda, a cargo dos cartórios, estão o registro de candidaturas da circunscrição municipal, verificação dos locais de votação, convocação e treinamento de mesários

e, principalmente, atendimento ao eleitor para alistamento, transferência, revisão de títulos e outras ações.

Sendo Órgão Público brasileiro, o TRE-PR trabalha estruturado hierarquicamente (estrutura funcional). Percebe-se, do ponto de vista administrativo, a hierarquia na tomada de decisões estando no topo a competência da Presidência, à qual se subordinam diretamente a Secretaria de Controle Interno e a Diretoria-Geral do Órgão. A Corregedoria Regional Eleitoral é a unidade do Tribunal responsável, entre outros, pela fiscalização da regularidade dos serviços eleitorais no Estado do Paraná e pela expedição de orientações sobre procedimentos e rotinas a serem observadas pelas Zonas Eleitorais em cada município.

3.1.4 Modelo de gestão

A necessidade de transparência e maior celeridade no processo decisório geraram crescimento da demanda interna de execução. A busca incessante pela excelência na prestação dos serviços eleitorais aliada à forte tendência de utilização de práticas de gestão estratégica e ferramentas modernas para gestão da coisa pública, levaram o TRE-PR a adotar um modelo próprio de gestão, capaz de promover a racionalidade no trabalho e o ganho efetivo em produtividade, fazendo frente tanto ao aumento da demanda quanto à restrição de pessoal.

Em cumprimento à Resolução CNJ n.º 70 de 2009 e com o objetivo de alinhar-se à estratégia do TSE e do Poder Judiciário Nacional, o TRE-PR procedeu à revisão de seu Planejamento Estratégico. Para a consecução da missão e visão institucionais foram estabelecidos 16 objetivos estratégicos interligados, distribuídos em três perspectivas de ação e associados, por sua vez, a vinte e quatro indicadores de desempenho.



FIGURA 3 - MAPA ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ

FONTE: TRE-PR (2010)

Para pôr em prática o Plano Estratégico, o Tribunal mapeou todos os seus processos⁵ administrativos evidenciando os períodos de maior sobrecarga de trabalho. Com os fluxos estruturados, foram criadas equipes de apoio internas, realocando servidores, principalmente no período eleitoral. As atividades que não geravam dependência começaram a ser executadas nos períodos de menor demanda.

A Gestão por Processos no TRE-PR tem o objetivo de aproximar esta instituição das melhores práticas de gestão para alcance dos resultados planejados. Para tanto, os servidores recebem capacitação na área de gerenciamento de processos e projetos, mantendo contínuo aprendizado na nova metodologia. Além disso, a implantação de um Escritório de Projetos Institucional possibilitará centralizar as informações dos projetos desenvolvidos, aperfeiçoando e padronizando os fluxos internos, facilitando o controle e diminuindo o retrabalho no âmbito do Tribunal.

⁵ Entenda-se aqui processo como conjunto de procedimentos técnicos e não o conceito jurídico também existente no ambiente da Justiça Eleitoral, por tratar-se de órgão do Poder Judiciário.

3.2 O CASO

3.2.1 Histórico

Desde a revisão do Planejamento Estratégico no TRE-PR, figurava como objetivo estratégico a implantação do Escritório de Projetos Institucional que, a princípio, seria instituído como um serviço prestado pelo gabinete da Secretaria de Planejamento, Estratégia e Gestão.

Houve uma primeira tentativa de implantação no ano de 2009 para a qual se constituiu uma equipe de quase vinte servidores de diversos setores do Tribunal, das áreas de Tecnologia da Informação, Planejamento Estratégico, Finanças e Administração, gerenciada por dois servidores sem formação específica em gerenciamento de projetos. Foram feitas algumas reuniões e elaborados o Termo de Abertura e a EAP do projeto. Chegou a ser desenvolvido, através de consultoria, um treinamento em GP para um grupo de quarenta servidores. Contudo, sem um planejamento da implantação e cronograma definido, as funções cotidianas dos servidores tornaram-se prioridade em detrimento das tarefas de implantação do Escritório. Também não houve a conscientização prévia dos gestores do órgão e disseminação eficiente da metodologia aos principais usuários dos futuros serviços, resultando na baixa receptividade da iniciativa que ora se propunha.

Na época, o gerenciamento desse projeto na Instituição foi tratado de forma bastante informal, sem alocação conveniente de recursos nem estabelecimento de prazos ou marcos; cada servidor fazia o que lhe era possível. Os gerentes tinham seu tempo dividido entre atender às demandas do projeto, definir requisitos do sistema a ser adotado, fazer a interface entre o projeto e os demais setores do Tribunal e executar suas tarefas funcionais.

Essa primeira fase durou aproximadamente 18 meses. Com o passar do tempo as reuniões foram ficando mais distanciadas. A comunicação escassa levou à

desatualização das informações e à desmotivação dos servidores envolvidos. No período de preparação das eleições de 2010 quase não se ouviu falar do projeto no Tribunal, o que levou a ideia à descontinuidade e consequente dissolução da equipe de implantação. Contudo, os esforços despendidos até então promoveram ganho significativo de conhecimento para a equipe e para toda a Instituição. Toda a metodologia desenvolvida e documentos até então elaborados foram mantidos para posterior análise e utilização. A experiência foi de grande relevância, sobretudo para extração das lições aprendidas no período, que mais tarde foram aplicadas ao planejamento da implantação do EP.

A implantação do EP iniciada em outubro de 2010 ocorreu num cenário bem diferente. Nessa nova fase buscou-se envolver mais os gestores da instituição, garantindo uma visão mais administrativa e menos técnica ao processo. Na verdade, a decisão de implantar um EP Institucional partiu da alta gestão que já estava ciente dos benefícios que o GP traria para o Tribunal e, tendo em mente o cumprimento do plano estratégico, adiantou-se em atender às prescrições do TSE e CNJ referentes à estruturação de unidade de gerenciamento de projetos nos Órgãos do Poder Judiciário Nacional. Assim, a etapa de "venda" do EP aos gestores da instituição já estava superada.

O projeto se justificava ainda pela necessidade de aprimoramento na execução do Plano Estratégico por meio de suporte metodológico e processual na implantação dos projetos. A situação então existente no Tribunal era de falta de padronização no planejamento e acompanhamento unificado dos projetos, necessidade de capacitação dos gerentes e equipes e deficiência na comunicação entre a administração, chefias, patrocinadores e gerentes; enfim, a melhoria no desempenho geral dos projetos no TRE-PR era imprescindível.

A iniciativa foi posta em prática com escopo que compreendia a implantação direta (sem desenvolvimento de um piloto) do Escritório de Projetos no TRE-PR, incluindo a definição da forma de atuação, posicionamento institucional, atribuições e processos de gerenciamento do portfólio de projetos da instituição.

Para evitar desperdício de tempo e recursos, buscou-se o apoio de consultoria externa para dirigir o trabalho de implantação da nova metodologia. A reunião de lançamento teve o objetivo de apresentar a equipe ao consultor e explicar as ações previstas no contrato. Participaram o Secretário de Planejamento, Estratégia e Gestão do Tribunal – patrocinador do projeto, o consultor e a equipe, reduzida a seis servidores: quatro membros do gabinete da Secretaria de Planejamento, um membro da Seção de Planejamento Orçamentário e um membro do Gabinete da Diretoria-Geral, autora deste trabalho.

É considerado fator crítico de sucesso tratar a implantação do EP como um projeto, planejando todas as fases de seu ciclo de vida, com acompanhamento rigoroso do cronograma. Foi desenvolvido um plano de projeto especificamente adaptado às necessidades do TRE-PR e que permitiria implantar e disseminar a nova metodologia na instituição. O plano previa ainda o desenvolvimento de um programa de treinamento em GP para os servidores. Para que se construísse essa solução customizada foi necessário que consultoria e equipe conhecessem o fluxo interno dos processos de trabalho no Tribunal, principalmente os referentes às áreas estratégicas, de relevância decisória na implantação e operacionalização do EP, como a Diretoria-Geral, Secretaria de Planejamento Estratégico e Seção de Planejamento Orçamentário. Os fluxos internos haviam sido reestruturados e mapeados em 2009, quando da revisão do plano estratégico. Metade da equipe agora composta havia participado daquela revisão, sendo de muita utilidade esse conhecimento.

Para facilitar a compreensão do projeto e obter maior proveito das informações, as etapas serão descritas de acordo com os cinco meses previstos para a execução, incluindo a difusão da nova metodologia na instituição e operacionalização da primeira fase do sistema informatizado. Na sequência, estavam ainda previstos workshops e treinamento em GP para os servidores, além da implantação das demais fases do sistema do EP.

Para classificar os projetos por suas características, nível de complexidade e importância, foram criadas duas categorias para os projetos do Tribunal:

Projetos Institucionais: os que envolvem mais de uma área do Tribunal, envolvem pouco ou nenhum recurso financeiro e são destinados a promover melhorias relacionadas aos processos e às atividades meio (operacionais).

Projetos Estratégicos: selecionados pela direção do TRE-PR e alinhados à sua missão, envolvem mais de duas secretarias e, na maioria dos casos, possuem orçamento.

No decorrer do projeto algumas alterações de escopo e cronograma foram realizadas para ajuste às particularidades temporais, legais e circunstâncias do Tribunal, estando devidamente relatadas no decorrer deste capítulo.

3.2.2 Etapas de implantação

O conteúdo deste tópico contempla um dos objetivos específicos propostos para esta monografia, qual seja, o de descrever como se deu a implantação do EP no TRE-PR, possibilitando compreender todo o processo que, em alguns momentos, divergiu do prescrito nas melhores práticas em relação aos procedimentos e fases, de modo a permitir o desenvolvimento de metodologia e estrutura customizadas, totalmente adaptadas às necessidades específicas do Órgão. A descrição também serve como base para a análise do caso e as considerações finais, onde serão apontadas oportunidades de melhoria e aprimoramento do planejamento e da execução de projetos similares.

Na primeira reunião de trabalho com a consultoria foi definido como seria a condução dos trabalhos, sendo importante citar algumas dessas decisões, vez que foram norteadoras de todas as atividades desenvolvidas durante a execução do projeto:

- 1) O aproveitamento da metodologia já existente (oriunda da 1.^a tentativa de implantação) para fins de economia de trabalho, com as devidas atualizações e complementos, "enxugando-a" de modo a facilitar sua utilização pelos futuros usuários.

A posição institucional, autonomia decisória, funções e abrangência de atuação do Escritório que se desejava implantar seriam definidas pela própria equipe após capacitação no tema, com posterior validação das definições pela alta gestão.

- 2) O sistema de gerenciamento das atividades do Escritório seria desenvolvido internamente⁶, na Secretaria de TI do Tribunal, visando redução nos custos do projeto. Essa decisão gerou um risco de alto impacto ao projeto, uma vez que a não adaptação do sistema em tempo hábil poderia atrasar o cronograma de implantação. Da mesma forma, o material audiovisual (painel de controle, folders, cartilhas, etc.) seria confeccionado na seção de artes gráficas.
- 3) Houve preocupação em estabelecer uma agenda fixa de reuniões de trabalho e também em disponibilizar todos os documentos produzidos no projeto, atas de reuniões e conteúdos relacionados ao tema Gerenciamento de Projetos. Foi eleito um membro da equipe com predisposição para exercer funções de reporte dos assuntos das reuniões e repositório de papéis do projeto; isso devido à necessidade de comunicação e atualização da informação entre os membros, uma vez que nem todos estariam presentes a todas as reuniões.

Ainda, foram discutidos aspectos relevantes que deveriam ser observados na fase de planejamento do projeto, principalmente quanto a:

Prazos e Marcos

- Considerar recesso de final de ano – 19/12 a 06/01/11
- Calendário TSE – necessidade de priorização dos projetos estratégicos a tempo para sua inclusão em proposta orçamentária em março de 2011.

⁶ A proposta da consultoria contemplava a pesquisa, indicação e teste de softwares para gerenciamento de portfólio disponíveis no mercado e compatíveis com as necessidades do TRE-PR.

Conteúdo

- Necessidade de adaptação do sistema e de todos os documentos do EP à nomenclatura e classificação dos projetos na cartilha do SIGO (Sistema Integrado de Gestão Orçamentária) do TSE.
- Fazer interface do sistema do EP com o sistema PAD (Processo Administrativo Digital) já implantado no Tribunal.

Método de trabalho

- Não partir de uma "receita" ou modelo pré-definido de EP. Aplicar método construtivista: Planejamento e construção em conjunto com a consultoria.
- Considerar cultura e estrutura organizacional.
- Estrutura funcional hierárquica: buscar diminuir a resistência.
- Considerar a carência de gestão participativa e gestão da inovação.
- Necessidade de apresentar resultado prático.
- Obter comprometimento dos servidores.
- Dar continuidade: manutenção e aprimoramento da nova metodologia após a implantação.

Segue a descrição das atividades previstas no cronograma de implantação do Escritório de Projetos no TRE-PR, distribuídas nos cinco meses de duração do projeto.

Mês 1: novembro de 2010

Preparação do plano do projeto já adaptando e atualizando os *templates* desenvolvidos pela equipe anterior na elaboração do Termo de Abertura (TA), Estrutura Analítica do Projeto (EAP), Plano de Gerenciamento de Riscos, Plano de Comunicação, Cronograma do projeto (em Excel) e Caderno de Indicadores.

Tanto no planejamento do projeto, como no desenvolvimento das ferramentas e do sistema do EP foram consideradas a nomenclatura e definições adotadas pelo TSE no sistema SIGO, de modo que toda a metodologia fosse desenvolvida conforme tal classificação. Isso facilitou muito o trabalho da Seção de Planejamento Orçamentário (SPO) quando da elaboração da Proposta Orçamentária, uma vez que

os projetos priorizados já estavam enquadrados nos quesitos das "Questões" e "Ações" Estratégicas demandadas pelo sistema.

A capacitação da equipe nos conceitos fundamentais relativos ao tema Escritório de Projetos se deu em *workshop*, a partir de material elaborado pelo consultor, listando conteúdo em Gerenciamento de Projetos e Escritório de Projetos, benefícios, riscos e falhas que podem advir da utilização dessa estrutura na instituição e a influência da cultura organizacional na adoção dessa metodologia de gestão. O estudo foi aprofundado em relação aos tipos, posição, funções e abrangência do EP, de acordo com a padronização internacional, preparando a equipe para a tarefa de delimitar precisamente a atuação e funções do Escritório por meio de ferramenta baseada nos conceitos de England, Graham e Dinsmore (2003), em *Creating the Project Office*.

Deu-se prioridade à formatação do modelo do EP. A Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão já era reconhecida no Tribunal como centro das atribuições pertinentes a Escritório de Projetos, principalmente em relação às demandas geradas pelo CNJ, decidindo-se assim pela alocação dos serviços junto a essa assessoria, subordinada diretamente à Diretoria-Geral, reforçando o caráter de EP Estratégico que se almejava. O escopo ainda previa o suporte à Alta gestão na tomada de decisão e escolha de projetos estratégicos, articulação em nível executivo, com livre acesso às áreas e informações do Tribunal e, em nível tático e operacional, o suporte ao planejamento, implantação e controle dos projetos.

A atuação pretendida do Escritório seria focada em:

- Desenvolver, introduzir e monitorar a metodologia de gerenciamento de projetos na instituição;
- Gerenciar o portfólio de projetos do Tribunal;
- Selecionar e priorizar ideias e projetos institucionais, alinhando-os ao Plano Estratégico do Tribunal;
- Orientar as equipes e gerentes de projetos no uso da nova metodologia, promovendo sua capacitação e auxiliando no desenvolvimento de suas aptidões de gerenciamento;

- Monitorar o andamento e resultados dos projetos, analisando e divulgando essas informações no âmbito do TRE-PR;
- Analisar e arquivar os resultados e lições aprendidas dos projetos, ajustando a metodologia quando necessário.

No planejamento não foi previsto piloto da estrutura. A consultoria propôs uma implantação direta, promovida pelo caráter impositivo dado pela gestão do Tribunal. A princípio, pensou-se em fazer análise do nível de maturidade em projetos no TRE por meio de um questionário simplificado do modelo OPM3. Dado o exíguo prazo do contrato a iniciativa não foi posta em prática. Na verdade, tinha-se em mente que a grande maioria dos servidores do Tribunal carecia de intensa capacitação na nova metodologia que ora se propunha.

O modelo de EP pré-definido pela equipe e o plano do projeto foram revistos e validados junto ao patrocinador e à Diretoria-Geral.

Mês 2: dezembro de 2010

Continuidade no desenvolvimento da metodologia do EP. Foi elaborado o mapa de processos para gestão de portfólio, contendo todos os processos, documentos e ferramentas que iriam compor o trâmite administrativo dos projetos no Tribunal, partindo-se da definição de projetos priorizados ou de ideias escolhidas para tornarem-se projetos. As ações previstas tiveram as atividades detalhadas, estabelecendo-se alçadas de responsabilidades e forma com que cada ator participaria do processo. O mapeamento foi validado por todas as áreas do Tribunal envolvidas no fluxo operacional. É importante frisar que esse fluxo foi desenhado preliminarmente, sendo revisto e aprimorado durante a execução dos 3.º e 4.º meses do projeto.

Resumidamente, o fluxograma do EP compreende:

Encaminhamento dos projetos priorizados pela Secretaria de Planejamento Estratégico para aprovação da Diretoria-Geral e indicação dos respectivos gerentes. A mobilização da equipe é feita pelo EP, partindo de indicação dos membros pelas chefias funcionais. Após a reunião de partida, o projeto é inserido no sistema e o

gerente elabora TA, EAP e Cronograma (e cronograma físico-financeiro se for projeto de obras); se aprovados pelo EP, segue o projeto para análise de disponibilidade orçamentária e pré-empenho, se necessário. O gerente procede à elaboração dos demais documentos do projeto inserindo-os diretamente no sistema.

O sistema contempla mecanismos de acompanhamento das fases e de todo o cronograma, permitindo ao EP controlar o andamento dos projetos na instituição. Atas de reuniões, relatórios de controle e lições aprendidas nos projetos são gerenciados em repositório de informações do sistema.

De posse do fluxograma, deu-se início ao desenho do sistema de informática especificando, para cada atividade do Escritório, os respectivos componentes, descrição das telas, permissões de acesso e trâmites (de onde vem/para onde vai) com atributos capazes de atender satisfatoriamente às demandas do fluxo.

Também foi iniciado o planejamento da divulgação e lançamento do EP, com a colaboração de servidores ligados à promoção de eventos no Tribunal. Em série de reuniões, discutiu-se conteúdo, forma e via de divulgação da iniciativa e da nova metodologia, com materiais elaborados pela Seção de Comunicação Institucional a partir de conteúdo fornecido pela equipe do projeto.

A comunicação ostensiva ficou adiada para a segunda quinzena de fevereiro de 2011, quando do retorno do feriado de carnaval e das férias dos servidores.

Foi consenso trazer uma personalidade alheia ao TRE-PR para palestrar no evento de lançamento, previamente agendado para meados de março, inaugurando uma série de workshops de capacitação interna escalonados, iniciando-se pelo Secretariado da Instituição.

Mês 3: janeiro de 2011

Após recesso de final de ano o cronograma foi revisado pela equipe, juntamente com análise do andamento do projeto. Foi feito o ajuste e consolidação do fluxo operacional do EP, com identificação e desenvolvimento das ferramentas necessárias aos procedimentos previstos, como "banco de ideias", "banco de recursos e talentos", repositório de informações, painel de controle e outros.

Foi desenvolvido o "mapa de competências" especificando-se todas as alçadas e papéis dos atores (*stakeholders*) envolvidos nas atividades do EP, com base no fluxograma operacional, na delimitação da atuação do EP e no histórico pré-existente de 2009.

Deu-se continuidade às reuniões de configuração do sistema informatizado e planejamento dos eventos de divulgação do EP, com seleção e validação do conteúdo a ser utilizado na campanha.

O desenvolvimento da campanha de divulgação ficou a cargo da Seção de Comunicação Institucional que apresentaria protótipo do material à equipe do projeto no início de fevereiro. Cartilha e campanha de divulgação ostensiva teriam o mesmo padrão visual e iniciariam simultaneamente para a Sede e Cartórios do Interior, encerrando no evento de Lançamento do Escritório, provisoriamente agendada para o dia 25 de março. Fatores como idade média, grau de escolaridade dos servidores e ausência de cultura de GP na instituição foram considerados quando da elaboração do conteúdo da palestra, previamente validado pelo consultor e pelo assessor de comunicação do Tribunal.

Foram descartados modelos de divulgação já muito utilizados (e desgastados) como desenhos de engrenagens e colocação gradativa de tijolos para construção de paredes. Sugeriu-se a colagem de cartazes no chão, utilização de *pop-ups*, informativos impressos e sonoros (sistema de som do Tribunal), dentre outros mecanismos, com conteúdo de fácil entendimento, focando os benefícios que o EP proporcionará aos servidores.

A cartilha do Escritório de Projetos foi dividida em duas edições distintas. A primeira, intitulada "Manual de Funcionamento do Escritório de Projetos", impressa para a fase de divulgação ostensiva, descreveria a metodologia, componentes, processos e documentos referentes à Gestão de Projetos no TRE-PR; a segunda parte, editada quando da implantação de todas as fases do sistema informatizado, detalhando seu funcionamento e operação.

Mês 4: fevereiro de 2011

O Projeto foi apresentado ao Secretariado do TRE-PR, abordando o contexto e processo de implantação do EP no Tribunal, conceito, definição, funções e benefícios que o escritório trará, além de breve análise das Metas Nacionais do Judiciário para 2011. O consultor enfocou a integração das atividades do EP às operações já existentes no âmbito do Tribunal, como o PAD e o Sistema Orçamentário e a necessidade de adesão e cooperação por parte da alta gestão do Tribunal para que a implantação e funcionamento do EP fossem bem sucedidos.

Cada Secretaria enviou ao Planejamento Estratégico as informações relativas às suas iniciativas, de modo a proceder à categorização e priorização de ideias e projetos, atividades inicialmente previstas para o quinto mês de execução do contrato e que, para fins de composição da proposta orçamentária e inclusão na Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2012, tiveram de ser antecipadas. Os projetos institucionais e/ou estratégicos ainda em fase planejamento ou início da execução já foram enquadrados na nova metodologia.

Categorização e priorização foram feitas por meio de ferramenta desenhada em planilha Excel, partindo de informações sobre a categoria e natureza da iniciativa frente a atributos pré-definidos e seus respectivos pesos. O portfólio priorizado de ideias e projetos foi validado junto ao patrocinador e a Direção-Geral do Tribunal, previamente à inclusão na Proposta Orçamentária 2012.

Cabe mencionar que os atributos de maior peso para o Tribunal são o alinhamento estratégico (peso 3), orçamento (peso 3) e previsão em proposta orçamentária ou disponibilidade de implantação imediata (peso 5), considerando uma escala de 1 a 5. A inovação (impacto na estrutura do Tribunal) e a capacidade instalada (competências ou tecnologias disponíveis internamente) figuram com peso 2.

Mês 5: março de 2011

Revisão e validação do conteúdo e forma da cartilha "Manual de Funcionamento do Escritório de Projetos" 1.^a parte, confeccionada internamente para ser distribuída aos servidores no evento de lançamento do EP, dia 25 de março.

Seleção de conteúdo e preparação dos *workshops*⁷ de divulgação do EP e da nova metodologia para os diferentes níveis decisórios do TRE-PR, iniciando pelos Secretários, individualmente.

Todos os documentos do "Projeto Biometria" foram elaborados de acordo com a nova metodologia, uma vez que o projeto já fazia parte do portfólio priorizado do Tribunal. A entrega da primeira fase do sistema informatizado, que deveria coincidir com o lançamento do EP, também teve que ser adiada. Dessa forma, toda a documentação gerada nos projetos foi sendo conservada para posterior inserção no sistema; o acompanhamento e controle dos projetos pelos membros do gabinete da SECPEG foram feitos pelos métodos até então utilizados.

⁷ A partir do evento de lançamento estavam previstas duas semanas de sensibilização em relação à nova metodologia através de reuniões e *workshops*, que tiveram de ser preteridos devido a relevância dos trabalhos da revisão do eleitorado em Curitiba, iniciada no dia 28 de março de 2011.

4 FATORES DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS ADAPTADO ÀS NECESSIDADES INSTITUCIONAIS DO TRE-PR

Neste capítulo são descritos e comentados, à luz da teoria aplicada, os principais fatores de sucesso na implantação de um modelo de EP adaptado às necessidades institucionais, peculiaridades e sazonalidade dos serviços no TRE-PR.

4.1 ADAPTAÇÃO DO ESCRITÓRIO ÀS NECESSIDADES DA INSTITUIÇÃO

Conforme apresentado nos itens 2.4.1 e 2.13, existem muitas metodologias para a implantação de um Escritório de Projetos, porém, nem todas se aplicam igualmente às instituições. Não existe um modelo pré-definido e acabado de EP para cada tipo de organização, como também não existe uma receita única a seguir para a implantação. A metodologia de implantação deve se adequar à realidade da Organização. Há que se ter um processo de inteligência prévio, anterior à implantação, que permita conhecer o ambiente em seus detalhes (estrutura, cultura, necessidade da mudança, nível de maturidade em GP) para então definir o que será aplicado naquele contexto. Esse é, sem dúvida, um diferencial entre o sucesso e o fracasso na implementação do Escritório e que, se não for observado, gerará invariavelmente perda de tempo e retrabalho.

Conforme citado no item 2.13.1, referindo-se ao apontamento de Valeriano (2005), observamos na prática a importância de se conhecer a organização para melhor planejar a implantação do EP. No caso do TRE-PR, o consultor contratado já conhecia a instituição e os fluxos operacionais vigentes por ter, anteriormente, desenvolvido treinamento em GP para um grupo de 40 servidores. Isso facilitou bastante o trabalho; não havia necessidade de iniciar do "zero", mas, ambos, consultoria e equipe, adequaram a estrutura do EP ao contexto existente. Era imperativo que a nova metodologia se adaptasse plenamente aos mecanismos e sistemas já existentes e em pleno e satisfatório funcionamento no Tribunal.

Além disso, houve flexibilidade na forma de trabalho imprimida pela consultoria, de modo que ela se adaptou às necessidades do Tribunal e não o inverso. A composição do cenário junto ao corpo técnico do Tribunal, a análise do que existia no mercado e a discussão sobre o que poderia ser utilizado, à luz das melhores práticas, permitiu construir uma solução adaptada às necessidades institucionais. Essa solução apresentou-se como sendo a melhor para a atual conjuntura do Tribunal, porém, não está engessada. Assim como houve agilidade e adaptabilidade para observar e ajustar o projeto ao longo de suas fases, também foram propostos metodologia e fluxograma flexíveis para as atividades inseridas no contexto do EP.

Seguindo esse entendimento, os documentos referentes ao orçamento e custos de projetos foram praticamente abolidos do arsenal metodológico. Já existe no Tribunal uma metodologia financeira completa e eficaz implantada que, antes de tudo, enquadra-se no Sistema de Gestão Orçamentária do Tribunal Superior Eleitoral – SIGO, adotando o mesmo sistema, modelagem, *templates* e nomenclatura para as diversas categorias de projetos predeterminadas pelo TSE. Assim, foi muito conveniente a inclusão de um membro da Seção de Planejamento Orçamentário na equipe do projeto de implantação.

Além de ajustarem-se ao fluxo orçamentário estabelecido, não só no TRE-PR, mas em toda a Justiça Eleitoral, os novos artefatos deveriam obrigatoriamente fazer interface com Processo Administrativo Digital (PAD), sistema desenvolvido internamente e que gerencia toda a atividade administrativa no Tribunal.

A dependência em relação às diretrizes do TSE é também temporal. Foi alterado também o cronograma do projeto, uma vez que logo no 3.º mês teve que se proceder à categorização e priorização dos projetos da instituição, atividade prevista inicialmente para o 5.º mês do processo. Os Regionais Eleitorais devem programar suas necessidades orçamentárias junto ao TSE (Órgão consolidador dos orçamentos) até o mês de fevereiro, de modo a serem incluídos na proposta orçamentária para votação do Orçamento do ano seguinte (Lei de Diretrizes Orçamentárias).

4.2 CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA ESPECIALIZADA

Vimos no item 2.7.1 que é comum nas organizações funcionais a priorização das atividades afetas ao setor, em detrimento das atividades oriundas de outras áreas. A implantação de um EP, projeto com etapas complexas e atividades trabalhosas requer, desde o início, dedicação quase exclusiva por parte dos membros da equipe. Quando delegado a servidores do próprio quadro do Tribunal que já têm uma gama de atribuições das quais não podem se eximir, o projeto de implantação passa a representar mais trabalho, mais atividades, mais esforço. A execução dessas tarefas, então, dependerá da priorização pessoal que o servidor dará a elas.

Tendo em vista a primeira tentativa de implantação do EP, iniciada em 2009 e sem finalização do processo, buscou-se, quando da implantação em 2010, o apoio de consultoria especializada, de modo a viabilizar a criação de um modelo customizado que não se desviasse dos padrões impostos pelas melhores práticas em gerenciamento e do que é adotado no contexto de organizações similares. No item 2.9 são apresentados fatores favoráveis e contrários à contratação desse serviço, na visão de diversos autores. No caso específico do TRE-PR, delegar a tarefa de programar e dirigir a implantação do EP a um profissional com formação e experiência anterior na condução de projetos fez toda a diferença. A equipe tinha agora um "ponto de apoio", um referencial a ser seguido. Ainda, pôde-se verificar na prática o que autores descrevem sobre a maior aceitação das imposições e diminuição da resistência às mudanças propostas, quando aplicadas por pessoal externo à organização, com experiência no assunto.

4.3 COMPOSIÇÃO DA EQUIPE E POSIÇÃO DO ESCRITÓRIO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Todos os servidores do gabinete da SECPEG atuaram como membros da equipe de implantação, recebendo treinamento básico nos temas envolvidos por meio de ações de alinhamento, workshops de capacitação e imersões, além de acompanhamento, suporte e *feedback* constante por parte do consultor.

Alocar as atividades do EP junto ao Gabinete da Secretaria de Planejamento Estratégico proporcionou maior efetividade às atividades propostas para adoção da nova metodologia e garantiu alinhamento estratégico às ações de implantação. A decisão trouxe benefícios ao processo de implantação, proporcionando ao EP a proximidade com a Direção-Geral e o *Sponsor* – Secretário de Planejamento Estratégico, que exerce grande influência junto à Direção do Órgão e em toda a instituição. Isso permitiu verificar na prática o entendimento dos autores citados nos itens 2.6.3, 2.13 e 2.14, sobre posicionamento, abrangência de atuação e proximidade do EP aos níveis decisórios da Instituição. Devido à atuação do patrocinador, os conflitos com gestores funcionais durante e após a implantação e na priorização e execução dos projetos futuros certamente serão minimizados, ainda que se considere a natureza funcional da estrutura existente no Tribunal.

Tendo em vista a opinião de autores como Valle *et al.* (2007) e Crawford (2002), itens 2.2 e 2.7.1 respectivamente, ficou claro o benefício de se constituir uma equipe restrita e definida para o planejar e executar o projeto, uma vez que a tomada de decisão ficou restrita aos envolvidos diretamente, promovendo o consenso mais facilmente e evitando a interferência de interesses pessoais e políticos distintos, opiniões conflitantes, excesso de críticas e "achismos" de pessoas não plenamente vinculadas ao ideal de implantação do EP.

4.4 GESTÃO PARTICIPATIVA

Kerzner (2002) menciona em sua obra que "A cultura de gestão de projetos que dá resultados é aquela baseada em confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe." (KERZNER, 2002, p. 153). Na visão da consultoria, o planejamento da implantação do EP no TRE-PR deveria seguir uma filosofia de trabalho participativa, num modelo construtivista, no qual o consultor atuaria como facilitador, gerenciando a equipe na construção, desenvolvimento e execução do plano. A metodologia foi

proposta pelo consultor, e moldada junto à equipe, não restando muito margem para a democracia ao se extrapolar os limites da equipe. As áreas técnicas e demais setores do Tribunal, detentores de processos e atividades afetas ao plano eram acionados e envolvidos nos trabalhos ao longo do projeto, na medida em que a execução demandava as informações que essas pessoas ou setores detinham. A concepção já estava previamente formada, construída, mas flexível, e era então ajustada conforme as necessidades desses setores, mediante suas proposições. Isso muito contribuiu para a operacionalização do trabalho do consultor e o progresso nas reuniões, proporcionando agilidade na obtenção do consenso, evitando desgastes desnecessários e atrasos no cronograma.

4.5 TRATAR A IMPLEMENTAÇÃO DO ESCRITÓRIO COMO UM PROJETO

Com o conhecimento agregado pela consultoria foi elaborado um plano de ação com cronograma e principais entregas definidos, o que assegurou a efetivação das etapas, servindo de aval aos pagamentos pré-acordados com a consultoria. Este foi um ponto importante durante toda a execução do projeto: os pagamentos foram condicionados às entregas que, por sua vez, correspondiam aos grandes "marcos" do projeto de implantação, garantindo a aderência do processo ao cronograma. A teoria de Dinsmore e outros autores descrita no item 2.13 pôde ser verificada na prática: a implantação foi tratada como um projeto em todas as suas fases, desde o planejamento até a execução, com acompanhamento rigoroso do cronograma definido, culminando com a implantação do Escritório de Projetos no prazo previsto.

4.6 APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

A garantia de apoio da Direção-Geral foi, de fato, premissa para a iniciação do projeto. Esse apoio é fundamental para o desenvolvimento de qualquer projeto, porém, quando se propõe uma mudança de metodologia no contexto de instituições

com estrutura funcional fortemente hierarquizada, ele torna-se ainda mais importante, uma vez que facilita a mobilização de recursos humanos em todos os níveis hierárquicos. Além disso, promove a aceitação das diretrizes oriundas da equipe de implantação e garante o atendimento imediato e irrestrito às ações demandadas pelo núcleo de implantação.

No item 2.13, vimos que diversos autores apontam o apoio da alta administração como fator crítico de sucesso na implantação do Escritório de Projetos. Segundo Prado (2001, p.130-131), a pior situação que um gerente de projeto pode enfrentar é a oposição da administração; quando há aspectos políticos ou "brigas internas", uma verdadeira batalha terá que ser vencida para se chegar ao sucesso no projeto.

Para que a implantação de uma estrutura encarregada pelo GP obtenha o sucesso esperado, é necessário que a alta administração atue como patrocinadora da iniciativa, incentivando o uso da metodologia e dando apoio a todas as atividades realizadas no processo. A demonstração de interesse por parte da alta gestão no andamento do projeto (e não só no resultado) promove a motivação da equipe, contribuindo para o cumprimento do plano do projeto e, na continuidade, para o alcance das metas da organização.

Cabe aqui fazer referência ao item 2.13.1, onde é citado que, segundo as melhores práticas para o planejamento da implantação do EP, deve-se procurar identificar todos os riscos envolvidos no processo e criar um plano de ação para tratá-los. De fato, os riscos elencados foram poucos, sendo que o comprometimento e apoio irrestrito da alta gestão do Órgão deram legitimidade e executoriedade às deliberações oriundas do núcleo de implantação.

A análise dos riscos preliminares foi feita com cautela e predisposição a minimizá-los. Quaisquer que fossem os riscos, esses teriam de ser controlados ou mitigados tendo em vista as imposições de esferas superiores do Judiciário, no sentido de se implantar um centro de controle e gerenciamento de projetos em seus Órgãos. A princípio, foram previstas ações de mitigação e transferência. No entanto, à medida que

o projeto foi sendo executado, muitos dos riscos sequer ocorreram, principalmente devido à imposição da diretriz e ao apoio da alta gestão ao desenvolvimento do projeto.

4.7 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM GP

No item 2.13 os autores apontam aspectos práticos relacionados à estrutura organizacional e ao desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos como fatores importantes a serem considerados no plano de implantação do EP. Ainda, no item 2.13.1, observamos que as competências e papéis dos atores que irão compor o escritório ditarão quanto apoio a estrutura poderá oferecer à instituição.

Sendo o EP, conforme item 2.6.2, responsável por definir as competências dos gerentes de projeto e promover o aprendizado organizacional em GP, desde o planejamento do projeto pensou-se no desenvolvimento de competências internas, partindo-se de uma definição clara de funções e atribuições de gerentes e membros de equipes de projetos.

No item 2.10 observamos que o uso contínuo de uma metodologia única para gerenciamento contribui para o alcance da maturidade e da excelência em projetos na organização. Assim, em equipe foram definidas as principais entregas que, além de garantirem o desenvolvimento da nova metodologia e ferramentas para o GP, também incluíam a criação de um plano de capacitação aos servidores ligados ao desenvolvimento de projetos no Tribunal. O cronograma contemplou ainda ações para o nivelamento do conhecimento, pois havia no quadro do TRE-PR servidores com pouco ou nenhum conhecimento em GP quando do início da implantação da nova metodologia.

Também se atentou para a identificação de capacidades represadas na equipe a fim de viabilizar sua utilização no decorrer do projeto. À medida que as tarefas iam sendo desenvolvidas pelos membros, suas competências foram sendo trazidas à tona: habilidades na gestão de gráficos e sistemas, facilidade de se traduzir e

colocar no papel o que se tinha em mente e ainda, tendências e aptidões tanto para execução, como para gerenciamento. É comum o desconhecimento de aptidões e habilidades das pessoas no Serviço Público, uma vez que o concurso nivela e restringe as funções do servidor ao cargo para o qual foi aprovado, não demandando, em muitos casos, a aplicação dos conhecimentos e de toda a experiência adquirida ao longo da vida acadêmica e profissional pregressa. Coube ao consultor direcionar adequadamente essas competências ainda nas primeiras fases do projeto, de modo a aumentar a produtividade dos membros, facilitando o alcance dos objetivos propostos.

4.8 MANTER A SIMPLICIDADE NO PROCESSO

Primou-se pela simplicidade no desenvolvimento da metodologia, facilitando ao máximo a sua utilização pelos servidores. Elencado por Dinsmore (1999) como fator de sucesso na implantação do EP, conforme itens 2.13 e 2.14, e também de acordo com a experiência do consultor, sempre que se tentou hipervalorizar um documento, sistema ou atividade, o resultado gerado não supriu a real necessidade. Buscou-se criar ferramentas que garantissem alta produtividade demandando menor tempo e esforço por parte do usuário; segundo o consultor, "as saídas deveriam ser muitas e oriundas de poucas entradas". Não se consegue que o usuário utilize com naturalidade aquilo que é complicado; uma vez que ele não compreende o processo, deixa-o de lado.

Também no item 2.14, é citado como fator crítico de sucesso o aproveitamento do vasto conhecimento já existente em GP. Consultoria e equipe desenvolveram material preliminar, com base nas melhores práticas em GP e nas ferramentas e *templates* já existentes no TRE-PR. Era, na verdade, uma prospecção do conteúdo já existente e então apresentado sob a forma adaptada às necessidades atuais do Tribunal. Dentro do que preconiza o PMBOK e atentando sempre para a simplicidade, foram desenvolvidos somente os documentos considerados imprescindíveis, verda-

deiramente aplicáveis e úteis para a compreensão e desenvolvimento da nova metodologia. Os *templates* básicos criados mais tarde seriam reestruturados para fins de sua inclusão no sistema informatizado desenvolvido internamente para o gerenciamento dos projetos no Tribunal.

4.9 A UTILIZAÇÃO DE *BENCHMARKING*

O *benchmarking* de iniciativas correlatas foi de extrema utilidade no projeto. Vimos nos itens 2.11, 2.12 e 2.13, que ele é essencial à gestão do conhecimento nas organizações, permitindo a elas, sobretudo, identificar oportunidades de melhoria no seu desempenho. A prática (*benchmarking*) permitiu à equipe conhecer as diversas metodologias aplicadas no GP em organizações como PROMON Engenharia, SERPRO, EP corporativo da Copel-PR e outros, identificando as iniciativas que mais se alinhavam às diretrizes e à estrutura organizacional do Tribunal. Também contribuiu para que, ainda na fase de planejamento do projeto e delimitação da atuação do EP, fossem eliminados os fluxos e componentes que se opunham à filosofia do modelo almejado e pouco ou nada contribuíam para o sucesso da implantação e a operacionalização do Escritório, baseando-se nas experiências das instituições visitadas.

A título de informação citamos os principais pontos abordados nas visitas de *benchmarking*:

- Como decorreu o processo de implantação do gerenciamento de projetos;
- Como se desenvolveu a cultura de projetos na instituição;
- Como é feito o gerenciamento de projetos;
- Qual a estrutura física e humana dessa competência na organização;
- Quais as ferramentas utilizadas no gerenciamento e controle dos projetos;
- Quais ações são tomadas pelo Escritório de Projetos em nível decisório.

4.10 UTILIZAÇÃO DO TRABALHO E DA METODOLOGIA JÁ EXISTENTE

Em estudos realizados pela equipe e nas visitas de *benchmarking* verificou-se que o Tribunal tinha muito para ser aproveitado. Não obstante a novidade metodológica optou-se por "não reinventar a roda", o que é citado por diversos autores, a exemplo de Kerzner, no item 2.14, como sendo fator de sucesso no desenvolvimento de metodologia para fins de implantação de EP. Considerando que o TRE-PR já tem inúmeros projetos e processos de sucesso implantados, optou-se por analisar toda a metodologia já existente no Tribunal para fins de evitar perda de tempo e ao mesmo tempo valorizar o trabalho realizado pela equipe anterior. *Templates*, processos e demais artefatos foram adaptados e utilizados dentro da nova metodologia, contrariando a tendência de algumas consultorias, qual seja a de iniciar uma prestação de serviço rejeitando e até mesmo considerando "errado" o trabalho já desenvolvido nas organizações.

Embora previsto no cronograma, optou-se por não gastar tempo com preenchimento de questionários para avaliação prévia do nível de maturidade em GP no Tribunal. Partiu-se do entendimento de que a nova metodologia era novidade no contexto da instituição, de modo a se desenvolver módulos de treinamento que fossem acessíveis a todos para compreensão e uso da nova metodologia.

4.11 DOCUMENTAÇÃO DE MUDANÇAS

Cabe aqui lembrar um importante detalhe na execução de um projeto: a imediata e fidedigna documentação das mudanças mediante Termo de Autorização de Mudanças ou outro documento adotado para este fim. Conforme apontado no item 2.13.1, o plano do projeto pode sofrer revisões e atualizações, o que de fato ocorreu no decorrer do processo no Tribunal, como já mencionado no item 4.1.

As mudanças no escopo e cronograma devem estar muito bem documentadas e atualizadas, prestando-se não só às justificativas perante a instituição, mas também, e principalmente, servindo de documentação "auditável" aos órgãos de controle interno da Instituição e mesmo ao Tribunal de Contas da União (TCU). No caso do TRE-PR, que buscou consultoria externa para o projeto de implantação, o registro das mudanças tem implicação também no que se refere aos pagamentos à consultoria, principalmente porque esses ocorreram contra-apresentação de entregas mensais, tendo em vista o enquadramento aos preceitos da Lei n.º 8.666/93 no processo licitatório.

4.12 IMPLANTAÇÃO DO EP A PARTIR DE UM PILOTO

Diversos autores citados no item 2.13, dentre eles Valeriano (2005), Vargas (2003), Cleland e Ireland (2002), consideram importante que a implementação do EP inicie com um projeto piloto e, após, expanda sua atuação para os demais projetos da organização. No caso em estudo, a própria implantação do EP foi utilizada como laboratório para uso de técnicas, ferramentas e interface. Pode-se ainda considerar a 1.^a tentativa de implantação, em 2009, como piloto. A diferença, em 2010, é que a implantação do EP foi tratada e conduzida como projeto, permitindo desenvolver um plano de ação com matriz de responsabilidades e atividades bem definidas, um cronograma criterioso e detalhado que foi rigorosamente seguido, atingindo-se aos marcos do projeto conforme planejado.

4.13 AMPLA COMUNICAÇÃO DURANTE A IMPLANTAÇÃO

Durante a implantação a equipe mantinha informados a alta direção e o patrocinador, promovendo seu envolvimento no projeto e o alinhamento nos conceitos e na tomada de decisão. Nesse contexto, foi de grande importância a periodicidade

nas reuniões estratégicas, ferramenta eficaz na promoção do envolvimento entre a direção e a equipe e que, ainda que breves, tinham o condão de manter os gestores participativos em todo o processo. O plano de comunicação atingiu assim seu objetivo maior sob o ponto de vista das melhores práticas em gerenciamento, conforme observado nos itens 2.13.1 e 2.14. Minuciosamente estruturado, o planejamento da comunicação tratou de definir os fluxos, conteúdos e periodicidade da comunicação entre os membros da equipe e também do projeto com o Tribunal, de maneira que todos soubessem o que estava acontecendo e de que forma as ocorrências os afetavam, tratando ainda de disseminar a nova metodologia que ora se propunha.

Não obstante a comunicação ter sido ponto forte durante toda a execução do projeto, através de reuniões, workshops e material impresso, como mencionado nos itens 3.2.2 e 4.5, ao final e a título de encerramento, foi promovido um grande evento com a participação de palestrante exclusivamente contratado para consolidar conceitos e reafirmar a importância do novo modelo de condução dos projetos na instituição.

5 LIÇÕES APRENDIDAS

Neste capítulo são descritas e comentadas, com base na teoria e no caso prático, as principais lições aprendidas durante o projeto de implantação do EP no TRE-PR. Refletem principalmente as inflexões em relação ao que prescrevem os diversos autores citados, possibilitando que organizações semelhantes façam uso dos apontamentos para melhor planejar a implantação de seus próprios EPs, adiantando-se às demandas advindas das situações elencadas neste capítulo.

5.1 ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GP

A análise prévia do nível de maturidade teria sido altamente benéfica, ainda que por meio de um modelo simplificado de avaliação, uma vez que nem todos na instituição tinham conhecimento em GP. Nivelar previamente os conhecimentos dos servidores do Tribunal permitiria vislumbrar mais facilmente os benefícios da adoção da nova metodologia, contribuindo para a diminuição da resistência, uma vez que o processo implica mudança, sobretudo, na cultura da organização. A teoria descrita no item 2.13 demonstra ser conveniente que o processo de implantação inicie pelas pessoas, promovendo sua conscientização e capacitação, depois sejam inseridos os processos e ferramentas.

Embora a implantação do EP no TRE-PR tenha se efetivado, uma capacitação prévia mais ostensiva para a equipe e demais envolvidos no gerenciamento de projetos na instituição teria sido proveitosa. Os dirigentes ou responsáveis pelas atividades do EP devem prestar o suporte necessário às equipes e aos projetos no Tribunal e, para isso, precisam estar aptos e envolvidos suficientemente na aplicação da metodologia e nas ações de gerenciamento.

Contudo, para que os resultados da avaliação do nível de maturidade sejam úteis, os avaliados devem estar dispostos a conhecer seu nível (de maturidade no

tema) sem se preocupar com a divulgação e possíveis comparações dos resultados. Devem informar com veracidade as ações e procedimentos que de fato compreendem e executam, de modo a não mascarar os dados, comprometendo a análise.

5.2 DIVULGAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO PRÉVIA SOBRE O MECANISMO DE ATUAÇÃO DO EP

Tendo em vista a estrutura organizacional do Tribunal, essencialmente hierárquica, torna-se altamente recomendável o esclarecimento do mecanismo de atuação do EP sobre a estrutura de poder da instituição, deixando claro que os controles a serem estabelecidos visam à melhor gestão dos projetos e não à avaliação ou comparação do desempenho individual dos servidores ou gerentes de projetos. Infelizmente, apesar de esse aspecto ter sido discutido nas primeiras reuniões de planejamento da implantação, não foi trabalhado adequada e suficientemente. Pôde-se perceber durante o projeto que a possível exposição de dados sobre o andamento, atrasos e falhas nos projetos fazia com que alguns gestores se mostrassem indiferentes e mesmo resistentes à implantação da nova metodologia. Além disso, não se sentiam a vontade com a possibilidade de ter que explicar eventuais situações desfavoráveis à equipe do escritório, composta por servidores em posição hierárquica inferior.

5.3 A ESCOLHA DA EQUIPE DE IMPLANTAÇÃO E DOS GESTORES DO EP

A formação de uma equipe restrita, com visão mais administrativa e estratégica e menos técnica, mostrou-se produtora. A tomada de decisão ficou restrita aos envolvidos diretamente no processo, tornando mais fácil alcançar o consenso, principalmente se comparado à primeira tentativa de implantação do EP no TRE-PR. Contudo, isso não desobrigou a equipe de implantação de acionar as

áreas técnicas quando da discussão e elaboração de documentos e fluxos de interesse daquelas áreas, coletando dados, ideias e opiniões que subsidiaram a criação dos artefatos, o que se pode melhor verificar nos itens 2.2, 2.7.1, 2.8, 4.4 e 4.5.

Da leitura dos itens 2.7.1, 2.13.1 e 2.14 pode-se inferir que tão importante quanto a escolha da equipe de implantação é a definição do gerente do EP ou do(s) encarregado(s) por dirigir a nova estrutura, pois "o sucesso do EP está diretamente relacionado com a excelência e a qualidade dos serviços que presta aos projetos e à organização como um todo" (VALERIANO, 2005, p.104). Além de capacitação e experiência profissional, os responsáveis pela estrutura devem conhecer a organização e dispor de autonomia e autoridade clara e amplamente divulgadas. Devem possuir qualidades de liderança, de modo a estarem aptos a promover a integração e motivação das equipes, contribuindo para o desenvolvimento de competências e para a melhoria contínua nos processos do EP e da instituição.

A delimitação do EP (seu tipo, funções, autonomia decisória e abrangência de atuação) foi minuciosamente prevista. Contudo, não foram definidos os responsáveis pelo escritório, de forma que a equipe não conseguiu desvincular-se totalmente das atividades inerentes à implantação. Na prática, após a implantação, alguns membros assumiram para si todas as atividades do EP em acréscimo às suas tarefas funcionais, gerando sobrecarga de trabalho. O sistema informatizado, como mecanismo de desafogo ao excesso de funções, tornou-se objetivo principal, tirando o foco do desempenho das atividades fins do escritório.

No caso do TRE-PR, uma vez que os servidores que assumiram as atividades do EP não possuem ampla experiência em GP, teria sido prudente prever a permanência do serviço de consultoria na instituição, pelo menos nos primeiros meses de atividade do EP. Isso garantiria a continuidade do trabalho iniciado, possibilitando visualizar a atuação da nova estrutura, impedindo que viesse a perder credibilidade junto à instituição. É igualmente importante a continuidade e aprofundamento no processo de capacitação de todos os envolvidos no gerenciamento de projetos na instituição, de modo que se torne possível verificar os benefícios esperados da implantação da nova metodologia.

5.4 O SISTEMA INFORMATIZADO DO EP

A função do sistema informatizado do EP seria prover uma visão integrada e instantânea do portfólio de projetos do Tribunal, a partir de dados atualizados pelos próprios gerentes de projetos. Isso permitiria aos gestores deliberar sobre ajustes e realocação de recursos nos projetos, se necessário. A opção pelo desenvolvimento do sistema internamente, sem uma estrutura fixa de recursos humanos para esta finalidade acabou comprometendo o início das atividades do EP, contribuindo para o desinteresse pelo assunto na instituição devido à descontinuidade aparente da iniciativa. Em última instância, dada à falta do sistema informatizado e a não efetiva aplicação da metodologia completa até o momento, as atividades inerentes ao EP figuram como atribuições extras, uma tarefa a mais a ser desempenhada pelos servidores.

Nesse contexto, teria sido benéfica uma atitude mais firme por parte da consultoria no sentido de manter a proposta inicial, que contemplava a pesquisa, indicação e teste de softwares para gerenciamento de portfólio disponíveis no mercado e compatíveis com as necessidades do TRE-PR. Se por um lado, conhecer a instituição (em serviço prestado anteriormente) facilitou o desenvolvimento dos trabalhos, por outro, a falta de imposição em certos momentos permitiu desvios da melhor técnica, perdendo-se, assim, justamente o componente essencial dos serviços de consultoria.

É importante considerar e analisar exaustivamente a aquisição de sistema informatizado comercial, já acabado e disponível no mercado, ao invés de optar por desenvolver a ferramenta internamente. Embora não apresente custos consideráveis, o processo pode ser lento, consumir tempo e recursos humanos. Além disso, corre-se o risco de o sistema não ficar pronto a tempo da necessidade de operacionalização, comprometendo o processo de implantação e toda a atividade do EP, principalmente no início de sua operação, quando precisa demonstrar resultados de curto prazo à instituição, conforme verificado nos itens 2.12 e 2.13.3.

Muitos sistemas informatizados estão disponíveis no mercado, oriundos de muitos fornecedores; propõem-se a integrar os processos e ferramentas em uso na instituição e a consolidar os dados e resultados do gerenciamento dos projetos. Segundo Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009, p.293-294), algumas funcionalidades do sistema são fundamentais: além da flexibilidade na adaptação aos sistemas já vigentes, ele precisa facilitar o armazenamento de dados de todos os projetos em repositório único. Deve possibilitar o gerenciamento do portfólio dos projetos da organização em seus múltiplos aspectos e ser multiusuário e amigável o suficiente para que todos na instituição possam acessá-lo sem maiores dificuldades.

No caso prático analisado, além de adaptar a metodologia, buscou-se adaptar também o sistema do EP aos sistemas orçamentário e administrativo do Tribunal, de modo que então os projetos circulassem em seu próprio sistema, dentro das diretrizes superiores advindas do TSE e com total transparência para a instituição, através do PAD. Porém, após um ano do encerramento do projeto de implantação do EP, apenas a primeira fase do sistema estava operante, com funcionalidades básicas que permitiam a inserção dos principais documentos do projeto como termo de abertura, cronograma e EAP, não diretamente no sistema, mas como planilhas em formato original. Fique claro que isso não ocorreu pela falta de competência e dedicação dos desenvolvedores do sistema, mas pela demanda desses recursos humanos no desenvolvimento de outros sistemas, considerados mais urgentes. Na instituição, não raro alteram-se as prioridades relativas ao portfólio priorizado de projetos, principalmente em períodos de intensa atividade eleitoral. Especificamente em 2011, com o processo de recadastramento biométrico dos eleitores em Curitiba, todos os projetos e sistemas referentes ao processo biométrico ganharam prioridade.

5.5 O GERENCIAMENTO DAS LIÇÕES APRENDIDAS

Os registros e informações dos projetos já encerrados e de alguns iniciados anteriormente à implementação do EP não farão parte do banco de dados do novo sistema. Conforme apontado nos itens 2.11.2 e 2.13.4, essa ausência de registros acarretará grande perda ao GP na instituição, pois toda a base de conhecimento e as lições aprendidas serão mantidas nos setores de origem, não se tornando parte do conhecimento institucional e permitindo, dessa forma, a repetição de erros em projetos futuros.

Isso nos fez perceber a importância da adoção de um procedimento de revisão dos projetos concluídos, mesmo na ausência de uma metodologia padronizada e já implantada para a gestão de projetos. Para que o processo de gestão do conhecimento aconteça, devem ser identificados os fatores de sucesso e de fracasso, de modo a gerar uma base de dados com informações sobre erros, acertos, dificuldades encontradas nos projetos, capacitação demandada das equipes, previsão de aquisições e contratações, além de outras. Tais informações, se documentadas acompanhadas de sugestões de ações de melhoria, certamente permitirão aos gestores anteciparem-se às demandas em projetos similares na instituição. Essa base de dados precisa ser implementada e também gerenciada, de forma que todos os interessados tomem conhecimento das informações.

A seguir são apresentadas algumas recomendações derivadas das lições aprendidas no decorrer das etapas de implantação do EP no Tribunal. São, na verdade, sugestões de melhoria em relação ao caso prático e que, somadas aos fatores de sucesso apresentados no capítulo 4, possibilitarão a exploração, ampliação e aplicação do aprendizado, podendo ser de grande utilidade ao planejamento da implantação de estruturas de gerenciamento de projetos em órgãos e instituições com estrutura e cultura organizacional semelhantes às do TRE-PR.

RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE MELHORIA	
Previamente ao início do processo de implantação	Imprimir visão mais estratégica e menos operacional ao processo de implantação do EP, ou seja, planejar a implantação em nível de instituição e não restrito apenas às atividades de gerenciamento de projetos em si.
	Iniciar o desenvolvimento de ações de gestão da mudança organizacional bem antes da efetiva implantação do EP. Considerar obrigatoriamente a cultura e a estrutura organizacional da instituição quando da elaboração do plano de ação para a implementação das mudanças.
	Buscar consultoria externa com experiência em implantação de EP em instituições de estrutura e cultura organizacionais semelhantes e, em conjunto, desenvolver um trabalho de inteligência prévio que permita à contratada conhecer a instituição em seus detalhes.
	Pesquisar as necessidades de capacitação nos conhecimentos específicos antes do início do processo de implantação do EP; para tanto, é de extrema importância a análise prévia do nível de maturidade em GP na instituição.
	Programar visitas de <i>benchmarking</i> em organizações similares para, antes mesmo da elaboração do plano do projeto, eliminar componentes e atividades que não contribuem para a implantação de um EP adaptado às necessidades institucionais.
	Analisar e testar sistemas informatizados já disponíveis no mercado e aplicáveis à realidade do gerenciamento de projetos e de portfólio da instituição. Somente após exaurir esse estudo pode-se cogitar o desenvolvimento do sistema internamente.
Planejamento da implantação	Formar uma equipe restrita; não há necessidade de um representante de cada setor da instituição. As áreas específicas devem ser acionadas no decorrer do processo de implantação, quando necessário. A medida facilita o consenso e evita interferência de pessoas não plenamente vinculadas ao objetivo organizacional de implantação do EP.
	Comunicar amplamente os objetivos e benefícios da adoção da nova metodologia, esclarecendo aos principais gestores o mecanismo de atuação do EP na instituição, de modo a demonstrar que ele será um órgão orientador e não fiscalizador. Se bem trabalhado, esse mecanismo contribui para diminuir a resistência à implantação, por dirimir temores infundados, de suposta alteração nas relações de poder que uma unidade de controle centralizado dos projetos traria à estrutura hierárquica.
	Delimitar bem e comunicar à instituição a abrangência, funções, autonomia e poder decisório do EP, porém, atentar para não inseri-lo inicialmente em muitos focos de atuação de modo a não sobrecarregar a equipe e a nova estrutura, dificultando o processo de implantação.
	Considerar recessos, férias e calendário de atividades eleitorais, de modo a prever um cronograma possível de ser cumprido, com entregas bem definidas, evitando atrasos e dispersão da equipe.
	Condicionar os pagamentos à Consultoria às principais entregas do projeto; isso contribui para a aderência do processo de implantação ao cronograma pré-definido.
	Atentar para os prazos de elaboração do orçamento anual, de modo que a priorização de projetos (etapa do processo de implantação) seja tempestiva à conclusão da proposta orçamentária do ano seguinte.
Execução	Adotar a gestão participativa envolvendo as áreas técnicas (ou setores detentores das informações) no processo de adequação das ferramentas e <i>templates</i> e na interface do sistema informatizado do EP aos já existentes na instituição. A colaboração contribui para diminuir a resistência à implantação do EP e incentiva o uso da nova metodologia.
	Estabelecer uma agenda de reuniões mantendo proximidade entre os encontros da equipe. A medida evita dispersão e desvio do foco de atenção para as funções cotidianas dos servidores, em detrimento das tarefas do projeto de implantação.
	Impor periodicidade às reuniões estratégicas para <i>report</i> , alinhamento de conceitos e tomada de decisão; a frequência mantém o apoio da alta gestão contínuo e irrestrito até o final do processo.
	Manter o processo simples, com adoção de metodologia enxuta e sistema informatizado de fácil utilização por parte dos futuros usuários, também contribui para diminuição da resistência à implantação do EP.
	Comunicar amplamente as atividades envolvidas na implantação do EP é fundamental para manter toda a instituição engajada no processo. Porém, é necessário filtrar e personalizar as informações de acordo com os perfis de pessoas a que se destinam. Também é preciso cautela para iniciar a comunicação ostensiva da iniciativa, de modo a não saturar a instituição com o assunto muito antes da implantação e do início da utilização da nova metodologia.
	Criar um programa permanente de capacitação em gerenciamento de projetos, prevendo treinamento contínuo aos servidores após a implantação da nova metodologia. Ainda, conforme o nível de capacitação e experiência dos responsáveis pelas atividades do EP é importante prolongar a presença da consultoria na instituição durante os primeiros meses de atuação do EP.

QUADRO 6 - RECOMENDAÇÕES DERIVADAS DAS LIÇÕES APRENDIDAS

FONTE: O autor

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Conforme exposto neste trabalho, não existe uma receita a ser seguida para implantação do Escritório de Projetos. Existem indicações de processos distribuídos em fases que, se aplicados, geram expectativa de êxito. O processo de implantação do EP no TRE-PR possibilitou verificar na prática os preceitos teóricos consagrados como fatores de sucesso na implementação de estruturas destinadas ao gerenciamento de projetos nas organizações.

Este estudo de caso traz inovação e enriquecimento à bibliografia existente sobre o tema, uma vez que aborda a implementação de um modelo de EP ajustado às necessidades específicas do Órgão, mediante adequações temporais e procedimentais em relação às prescrições dos diversos autores citados. Tais ajustes no processo de implantação foram feitos tendo em vista, principalmente, a sazonalidade dos serviços na Justiça Eleitoral, estrutura e cultura organizacional e nível de maturidade em GP no Tribunal.

Calendário de atividades eleitorais estabelecido pelo TSE, recessos, prazo para inclusão dos projetos priorizados em proposta orçamentária anual, integração da nova metodologia e do sistema informatizado aos sistemas já utilizados no TRE-PR e na Justiça Eleitoral são algumas restrições específicas do projeto e demandam especial atenção quando do planejamento da implantação do EP.

O caso prático estudado mostra-se útil a gerentes de projetos do setor público e instituições públicas semelhantes na medida em que os fatores que facilitaram ou dificultaram a execução do projeto foram descritos. Ações preventivas e corretivas foram apontadas e, se aplicadas nessas instituições, podem aumentar a expectativa de sucesso em projetos análogos. Das lições aprendidas pode-se ainda inferir os pontos que demandam atenção e cuidado quando do planejamento e implantação de estruturas de gerenciamento de projetos, permitindo antecipação às demandas, mitigação dos riscos e prevenção dos problemas advindos das situações elencadas no capítulo 5.

A implantação do EP implica mudança na cultura da instituição, essencialmente hierárquica. Essa mudança demanda tempo e amadurecimento. Recomenda-se que ações de gestão da mudança sejam realizadas antes da disponibilização de nova metodologia, suas ferramentas e processos. Alie-se a isso a recomendação de utilizar serviço de consultoria com experiência anterior na implementação de EP especificamente em Órgãos Públicos, com conhecimento para contornar as dificuldades inerentes à hierarquia, fluxos, processos, interesses e alçadas de autoridade na estrutura organizacional dessas instituições.

A delimitação correta da abrangência e forma de atuação do EP na fase de planejamento da implantação é fundamental. Mesmo que ele inicie modestamente, já deve nascer com ampla abrangência de atuação, funções bem definidas, autonomia e poder decisório comunicados à instituição, pois nos primeiros estágios de atuação a estrutura pode não mostrar muitos resultados, o que é normal e, se os objetivos que ela pretende alcançar forem definidos muito tímidos e restritos, terão dificuldade para expandirem-se quando necessário.

Com objetivos e funções do escritório já definidos, é possível identificar o perfil dos profissionais que irão compor a equipe. É necessário balanceá-la com profissionais experientes em GP e profissionais com amplo conhecimento da metodologia de GP. Devido ao exíguo tempo do contrato não foi possível proceder à análise do nível de maturidade em GP na instituição, porém, reforça-se aqui a utilidade do processo, que permitirá prever a necessidade de capacitação dos servidores antecipadamente às iniciativas de implantação do EP.

Pôde-se verificar que a imposição normativa para implementação de estruturas de gerenciamento de projetos nos Órgãos do Poder Judiciário (itens 2.1 e 2.2), de certa forma, dificultou a implantação do EP no TRE-PR com o objetivo em si, o organizacional. O foco do processo foi desviado de sua finalidade maior, qual seja a de construção de estrutura e metodologia destinadas ao amadurecimento do GP no Tribunal. O cumprimento de tal imposição não satisfazia simplesmente a preceitos internos, inerentes à instituição, mas ao foco de satisfação externa. Esse tipo de

determinação às vezes força a Administração Pública a apresentar resultados rapidamente, comprometendo e até mesmo desvirtuando os objetivos de suas ações. Faltou por parte dos Órgãos demandantes a sensibilização prévia, além de acompanhamento das etapas de conscientização e planejamento das iniciativas.

Ênfase especial deve ser dada ao plano de comunicação. Se bem estruturado e posto em prática, ele tem o poder de esclarecer e congregar toda a instituição em torno dos propósitos da adoção do EP, dirimindo temores infundados relativos à perda de poder, privacidade (aludindo à divulgação de resultados nem sempre positivos) e outros receios característicos de estruturas hierarquizadas. Esse plano deve manter-se intensivo mesmo após o encerramento do projeto de implantação, comunicando o andamento dos projetos e das atividades do EP aos gestores e a toda a organização.

Os benefícios esperados da implantação do EP no TRE-PR, quais sejam, de sanar as dificuldades observadas no gerenciamento dos projetos, executados sem padronização institucional no seu planejamento e execução, ainda não podem ser visualizados em sua amplitude e totalidade. A metodologia implantada está sendo utilizada, porém, ainda não se pode vislumbrar a integração dos dados e os resultados do acompanhamento centralizado dos projetos, visto que o sistema ainda não foi operacionalizado completamente. Se a adoção de metodologia padronizada trouxe benefícios à gestão dos projetos no Tribunal, ainda não se sabe, no entanto, a quantos projetos está sendo aplicada por completo. Da mesma forma, ainda não se pode verificar o efeito das ações do EP no suporte às equipes de projetos.

Como reflexo positivo da adoção da nova metodologia já se pode notar maior envolvimento e preocupação dos servidores com o planejamento, definição de escopo, estimativa de custos e elaboração dos diversos documentos dos projetos. Apesar do progresso, muito ainda se tem que prosseguir na disseminação e conscientização de toda a instituição sobre os benefícios que o EP trará para o trabalho desenvolvido no Órgão, de modo a eliminar a impressão de que a implantação foi uma iniciativa desnecessária que apenas trouxe aumento da carga de trabalho.

É fácil notar que o reconhecimento e a confiança no EP virão em contrapartida aos serviços prestados pela equipe, à medida que os resultados forem aparecendo e o EP possa mostrar sua importância à instituição. Seus gestores terão que pensar num planejamento de longo prazo, com visão de futuro, que permita garantir a incorporação e evolução gradativa das técnicas e de toda a metodologia, possibilitando atingir a melhoria contínua e a maturidade em GP na instituição.

REFERÊNCIAS

ARCHIBALD, R. D. **Managing high-tech projects**. 3 ed. Hoboken (EUA): John Wiley & Sons, 2003.

BARCAUI, A. B. **Perfil dos escritórios de projetos em organizações atuantes no Brasil**. 151f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2003.

BLOCK, T. R.; FRAME, J. D. **The project office**. A Key to Managing Projects Effectively. Menlo Park: Crisp Publications, 1998.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Técnicas de Auditoria: Benchmarking**. Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000. 26p. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas_governo/tecnicas_a_nop/BENCHMARKING.pdf. Acesso em: 2 abr. 2012.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BRIDGES, Dianne N.; CRAWFORD, J. Kent. How to Startup and Rollout a Project Office. **Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium**, Houston, p.7-16, sept. 2000.

CAMPOS, Jorge de Paiva. **Curso: mapeamento de processos – técnica aplicada com base na competência**. Campinas: Abacocursos, 2008. Disponível em: http://www.abacocursos.com.br/download/artigo_08.pdf. Acesso em: 12 maio 2012.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, M. M. *et al.* Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: USP, 2005, v.40, n.3, p.289-300, jul./ago./set. 2005.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr, R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

CASEY, W.; PECK, W. Choosing the right PMO setup. **PM Network Magazine**, Wisconsin, v.15, n.2, p.40-47, feb. 2001.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

COMPARATO, Fabio Konder. **Ética: direito, moral e religião no mundo moderno**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

COSTA LEITE, Luiz Augusto Mattana da *et al.* **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CRAWFORD, J. Kent. **The strategic project office**: a guide to improving organizational performance. New York: Marcel Dekker, Inc., 2002.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DANTON, Gian. **Metodologia científica**. Pará de Minas: Seama, 2002.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.

DINSMORE, Paul C. (Coord.). **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**: livro base para a certificação PMP. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DINSMORE, P. C. **TER - transformando estratégias em resultados**: o sucesso empresarial através da gestão de projetos. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

DINSMORE, P. C.; CABANIS-BREWING, J. **AMA Manual de Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

DINSMORE, Paul C. (Coord.). **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**: livro base para a certificação PMP. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DINSMORE, Paul C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DUNCAN, William R. **Guide to the a guide to the project management body of knowledge**: PMBOK guide. Newton Square, USA : Project Management Institute, 1996.

ENGLUND, Randall L.; GRAHAM, Robert J.; DINSMORE, Paul C. **Creating the project office**: a manager's guide to leading organizational change. San Francisco: CA. Jossey-Bass, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FORMOSO, C. *et al.* Estimativa de custos de obras de edificação. **Caderno de engenharia**, Porto Alegre, n.9, abr. 1986. 108p.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3.ed. São Paulo: Cia Nacional, 1969.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOBBS, B.; AUBRY, M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. **Project Management Journal**, v.38, n.1, p.74-86, 2007.

HOUAISS, A. (Ed.). **Dicionário eletrônico da língua portuguesa**. São Paulo: Objetiva, v.1.0.5a, nov. 2002. CD-ROM.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. **Sobre o IPMA**. Disponível em: <<http://www.ipmabrasil.org>>. Acesso em: 8 maio 2012.

KAPLAN, Robert S. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KENDALL, G. I.; ROLLINS, S. C. **Advanced project portfolio management and the PMO** – Multiplying ROI at Warp Speed. Boca Raton: J. Ross Publishing e International Institute for Learning, cap.19, 2003.

KERZNER, H. Strategic Planning for a Project Office. **Project Management Journal**, v.34, n.2, p.13-25, jun. 2003.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KETTL, Donald F. A. Revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

KINTSCHNER, Fernando Ernesto. Método de modelagem de processos para apoio ao desenvolvimento de software. 2003. 178 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, 2003.

KOTTER, J. P. **Como Liderar a Mudança**: Por que os esforços de transformação fracassam. In: RODRIGUEZ, M. V. R. (Org.) **Gestão da Mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LYCETT, M.; RASSAU, A.; DANSON, J. Programme management: a critical review. **International Journal of Project Management**, v.22, n.4, 2004.

MAFRA FILHO, Francisco de Salles Almeida. Poderes da administração: hierárquico, disciplinar, regulamentar, e de polícia. Poder de polícia: conceito. Polícia judiciária e polícia administrativa. **Âmbito Jurídico**, n.20, 28 fev. 2005. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=803>. Acesso em: 8 abr. 2012.

MARRA, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Warlei Agnelo de. Modelos de maturidade: visão geral. **Revista Mundo PM**, Porto Alegre, v.6, p.6-11, dez./jan. 2006.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**: conceitos, cases e estratégias. São Paulo: Makron Books, 1998.

ÓSORIO, Fábio Medina. Novos rumos da gestão pública brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais? **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado - RERE**, Salvador, n.1, mar./abr./maio 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

PARANÁ ELEITORAL. **Regimento interno da secretaria do TRE/PR**. Curitiba: Revista Paraná Eleitoral, 2007.

PARANÁ. Tribunal Regional Eleitoral do Paraná. **A estratégia da justiça eleitoral do Paraná**. Curitiba: Documento Interno, p.4, 2010.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos**: guia PMBOK. 3.ed. Pennsylvania: PMI, 2004.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de programas e projetos nas organizações**. 3.ed. Nova Lima: INDG, 2004.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte: EDG, 2000.

PRADO, Darci Santos do. **Planejamento e controle de projetos**. v.2, 4.ed. Nova Lima: EDG, 2001.

RABECHINI JUNIOR, R. **Competência e maturidade em gestão de projetos**. São Paulo: AnnaBlume, 2005.

RABELLO, Wagner. **Estruturação da máquina administrativa no Brasil desde 1930**: dimensões estruturais e culturais. 2007. Disponível em: <http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/toq6_wagner.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2012.

SANTORO, F. M.; SANTOS, N. Aprendizagem organizacional: uma abordagem baseada em processos e colaboração. **Revista Tecnologia da Informação**, local de publicação, v.6, p.31-44, 2006.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2.ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHERMERHORN JÚNIOR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. G. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHMIDT, Mario Furley. **Nova história crítica**. São Paulo: Nova Geração, 2005.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n.2, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TURNER, J. R. **The handbook of project-based management**: Improving the processes for achieving strategic objectives. Berkshire: MacGraw-Hill, 1993.

VALERIANO, Dalton L. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VALLE, André Bittencourt *et al.* **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VIOLIN, Tarso Cabral. Da administração pública patrimonialista à administração pública gerencial e a burocracia. **Revista de Direito Administrativo e Constitucional**, Belo Horizonte, v.7, n.30, out./dez. 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade. Fundamentos da sociologia compreensiva**. São Paulo: Editora UnB, 2004.